



ENGIE

25 ANOS
DE HISTÓRIA NO
BRASIL



25
ANOS
DE HISTÓRIA NO
BRASIL



25
ANOS
DE HISTÓRIA NO
BRASIL

Rio de Janeiro
2022

Dedicatória

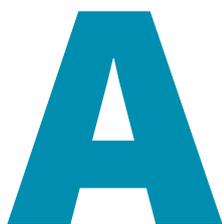
A todos aqueles que trabalham para melhorar continuamente o setor elétrico, em especial à equipe da ENGIE, que tem contribuído para o crescimento do Brasil nos últimos 25 anos.



**ENGIE**

Sobre a |
ENGIE |

*Na p. 6:
Escritório da
ENGIE em
Florianópolis.*



ENGIE é uma multinacional privada centenária, referência mundial em energia e serviços de baixo carbono. Com sede em Paris, na França,

o Grupo é representado nos principais índices financeiros (CAC 40, Euronext 100, FTSE Eurotop 100, MSCI Europe) e não financeiros.

No Brasil, ao longo de 25 anos, a partir de um pequeno escritório de prospecção de negócios em energia, no Rio de Janeiro, em 1996, a ENGIE se transformou no maior conglomerado privado de energia baseado em energias renováveis, líder nas áreas de geração, transmissão e comercialização de energia elétrica, transporte de gás natural, engenharia e soluções energéticas para empresas e cidades. Com operações e ativos em 250 municípios de 21 estados, a ENGIE conta com 3.500 colaboradores no Brasil e uma receita consolidada de R\$ 13,5 bilhões.*

* Dados de 2021.

Visão

Transformar a relação das pessoas com a energia para um mundo sustentável.

Missão

Oferecer soluções inovadoras e sustentáveis em energia e serviços para pessoas, empresas e cidades.

Propósito

O propósito da ENGIE é agir para acelerar a transição para uma sociedade neutra em carbono por meio de consumo reduzido de energia e soluções ambientalmente mais amigáveis. O propósito reúne empresa, clientes e acionistas e concilia o desempenho econômico com um impacto positivo sobre as pessoas e o planeta. Os atos da ENGIE devem ser avaliados em sua totalidade ao longo do tempo.

A declaração de Propósito do Grupo e sua inclusão nos Estatutos da Companhia (artigo 2º) foram aprovadas pelos acionistas da holding da ENGIE em maio de 2020. A declaração de Propósito da ENGIE é uma cocriação, resultado de um robusto processo de consultas com colaboradores, clientes, parceiros e acionistas do Grupo, além de representantes da sociedade civil.

Pessoas

Contribuir para uma melhor qualidade de vida para as pessoas através de soluções que reduzem as pegadas de carbono das cidades, autoridades locais e empresas.

Planeta

Contribuir para o meio ambiente através da redução do consumo de energia e soluções mais sustentáveis.

Performance

Conciliar um impacto positivo no planeta e nas pessoas com a performance das empresas.

Objetivos não financeiros do Grupo ENGIE

A declaração de Propósito se reflete notadamente nos objetivos concretos de Responsabilidade Socioambiental, que cobrem temas variados como emissão de gases de efeito estufa, diversidade, energia renovável, consumo de recursos naturais e outros ligados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU). Esses objetivos são atualizados e publicados regularmente como compromissos.

Mapa de atuação da ENGIE no Brasil



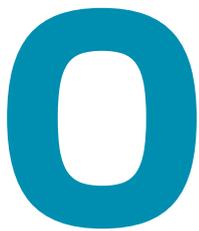
-  Hidrelétrica
-  Eólica
-  Solar
-  Biomassa
-  Transmissão de energia
-  Transporte de gás natural
-  Iluminação pública
-  Soluções para aeroportos
-  Escritório

Sumário |

16		Prefácio Mauricio Bähr
20		Linha do tempo
26		Capítulo 1 Nacional Energética: o início
46		Capítulo 2 O Brasil em destaque
70		Capítulo 3 Mudança de patamar: a Gerasul
108		Capítulo 4 O desafio de ser a melhor
168		Capítulo 5 Novo ciclo de investimentos
204		Capítulo 6 Diversificação dos negócios
254		Capítulo 7 Rumo à transição energética
280		Posfácio Gil Maranhão Neto
285		Entrevistados
307		Glossário
312		Referências bibliográficas
315		Créditos

Prefácio

Mauricio Bähr



que festejar 25 anos representa? Para nós, da ENGIE, há muitos significados, e o maior deles, sem dúvida, passa pela reflexão. Reflexão da nossa trajetória, que somou propósito, vontade,

união, respeito e especialmente resiliência.

Acreditamos na importância da energia para a vida das pessoas e para o desenvolvimento em geral. Acreditamos no Brasil e na capacidade do ser humano. A ENGIE, ao completar 25 anos, representa o aniversário de um filho que já alcançou a maioridade – e por que não dizer a melhor idade?

Começamos timidamente, com um projeto chamado Cana Brava, uma concessão de hidrelétrica de 450 MW representando um investimento de US\$ 500 milhões na época. Depois de alguns meses, algumas mudanças e certa dose de coragem, nos permitimos sonhar mais alto. E deu certo. Compramos a Gerasul em setembro de 1998 pelo valor de US\$ 800 milhões.

Não foi somente vencer um leilão. Foi ter entusiasmo para acreditar nas mudanças que estavam por vir graças à abertura de mercado e assumir a transformação de uma grande empresa

estatal que precisava retomar sua capacidade de investir. Era, e foi, um passo importante para uma empresa multinacional no país.

Unimos esforços e reunimos pessoas que acreditavam e acreditam na mudança. Em dez anos, ainda na infância, transformamos a empresa. E seguimos em frente.

Passamos por momentos importantes no Brasil, nem todos tão felizes, como o racionamento de energia elétrica em 2001. Nunca deixamos de acreditar na potência do país, com todas as suas peculiaridades. Vencemos essa etapa. E fomos em busca de mais. Diversificamos os negócios, além de manter firmes os investimentos em áreas que já eram o nosso *core business*.

A ampliação, em muitos casos, vai além do investimento em si. Nos preocupamos com os impactos que grandes obras hidrelétricas podem causar, e um dos exemplos que gostamos de citar é o cuidado com o entorno dos nossos empreendimentos, onde fizemos trabalhos sociais de grande importância para as comunidades locais. Nossas obras ainda foram emblemáticas por nos permitirem incluir mão de obra feminina em projetos que, costumeiramente, teriam equipes formadas apenas por homens.

Em paralelo a isso, nos permitimos ousar e apostamos em novos negócios, como serviços e transmissão de energia elétrica, e no segmento de gás natural, com a aquisição da TAG em 2019.

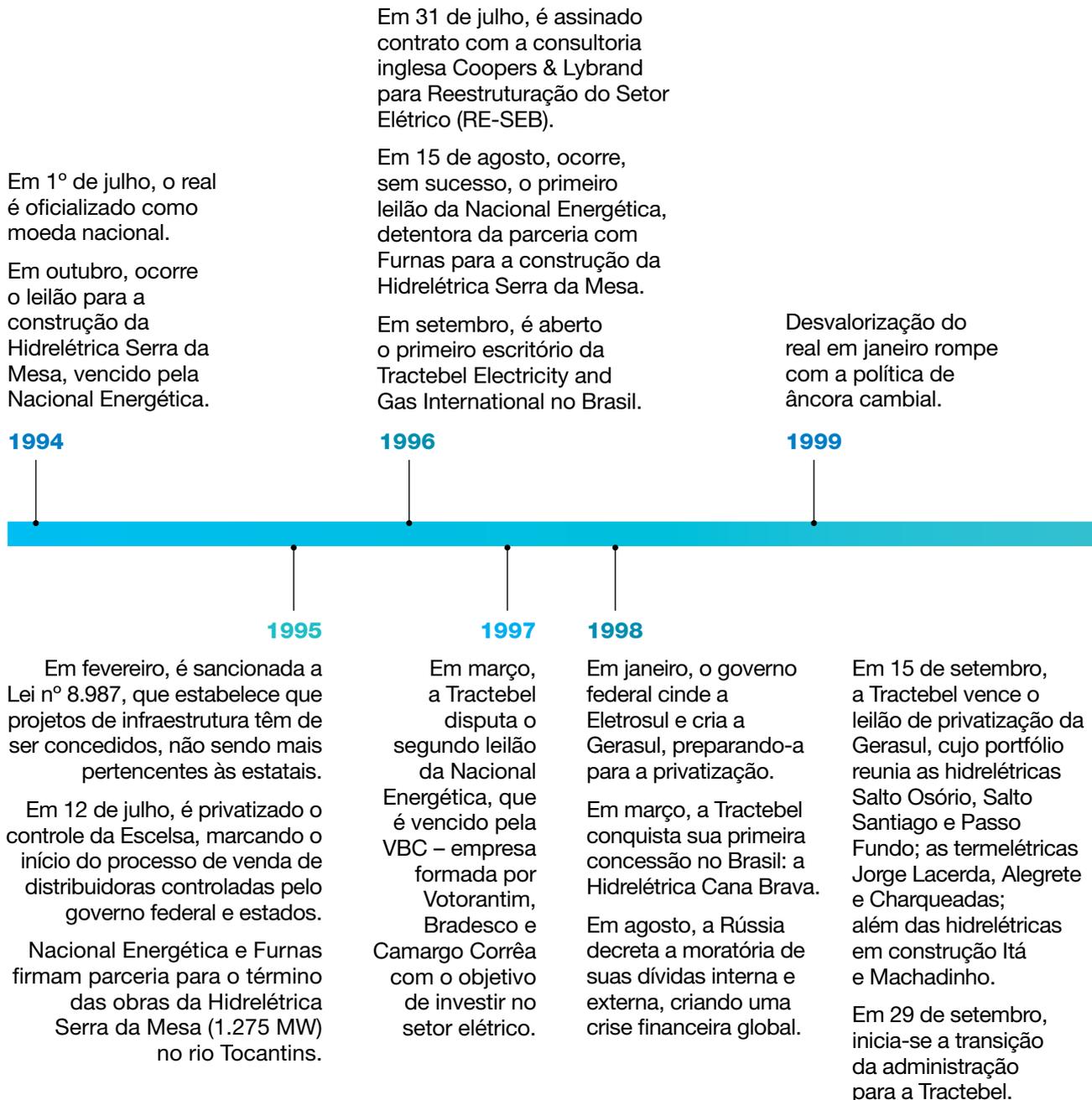
Tudo isso nos faz crer que estamos preparados para continuar crescendo em tamanho, novas atividades e tecnologias. Afinal, nunca deixamos de apostar num filho que, sim, quer crescer.

Tenho orgulho de ter começado e ainda fazer parte dessa história maravilhosa para o desenvolvimento da infraestrutura do Brasil.

MAURICIO BÄHR, CEO do Grupo no Brasil desde 1997.



Linha do tempo



Em fevereiro, o governo federal lança o Programa Prioritário de Termelétricidade (PPT).

Início da operação da Hidrelétrica Itá (1.450 MW) no rio Uruguai.

Assinatura do primeiro contrato com consumidor livre.

Aquisição da Leme Engenharia pela Coyne et Bellier.

2000

2001

A Termelétrica William Arjona (MS) opera com gás do Gasoduto Bolívia-Brasil (Gasbol) e se torna pioneira do PPT.

Em 1º de junho, o governo federal decreta o regime de cotas de racionamento para reduzir o consumo de eletricidade em 20%.

Em novembro, o Grupo conquista em leilão a concessão da Hidrelétrica São Salvador (243,2 MW) no rio Tocantins.

Início da operação da Hidrelétrica Machadinho (1.140 MW) no rio Pelotas, afluente do rio Uruguai.

Início da operação da Hidrelétrica Cana Brava (450 MW) no rio Tocantins.

Em 1º de março, o governo anuncia o término do racionamento de energia elétrica.

Em julho, o consórcio de que o Grupo participa conquista a concessão da Hidrelétrica Estreito (1.087 MW) no rio Tocantins.

Em agosto, realiza-se o primeiro leilão de venda de energia elétrica do país.

Gerasul passa a se chamar Tractebel Energia S.A.

2002

2003

Um novo modelo para o setor elétrico começa a ser debatido.

Início da operação da Usina de Cogeração Lages, em Santa Catarina, com biomassa de madeira (28 MW), que se torna o primeiro projeto do Grupo a ingressar no Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL), criado pelo Protocolo de Kyoto. A partir daí, todos os projetos no Brasil são registrados no MDL.

Em março, é sancionada a Lei nº 10.848, que cria o ambiente regulado e o de livre comercialização de energia, os leilões de contratação de energia e um órgão de planejamento, a Empresa de Pesquisa Energética (EPE).

Em dezembro, é realizado o primeiro leilão de contratação de energia sob o novo modelo.

2004

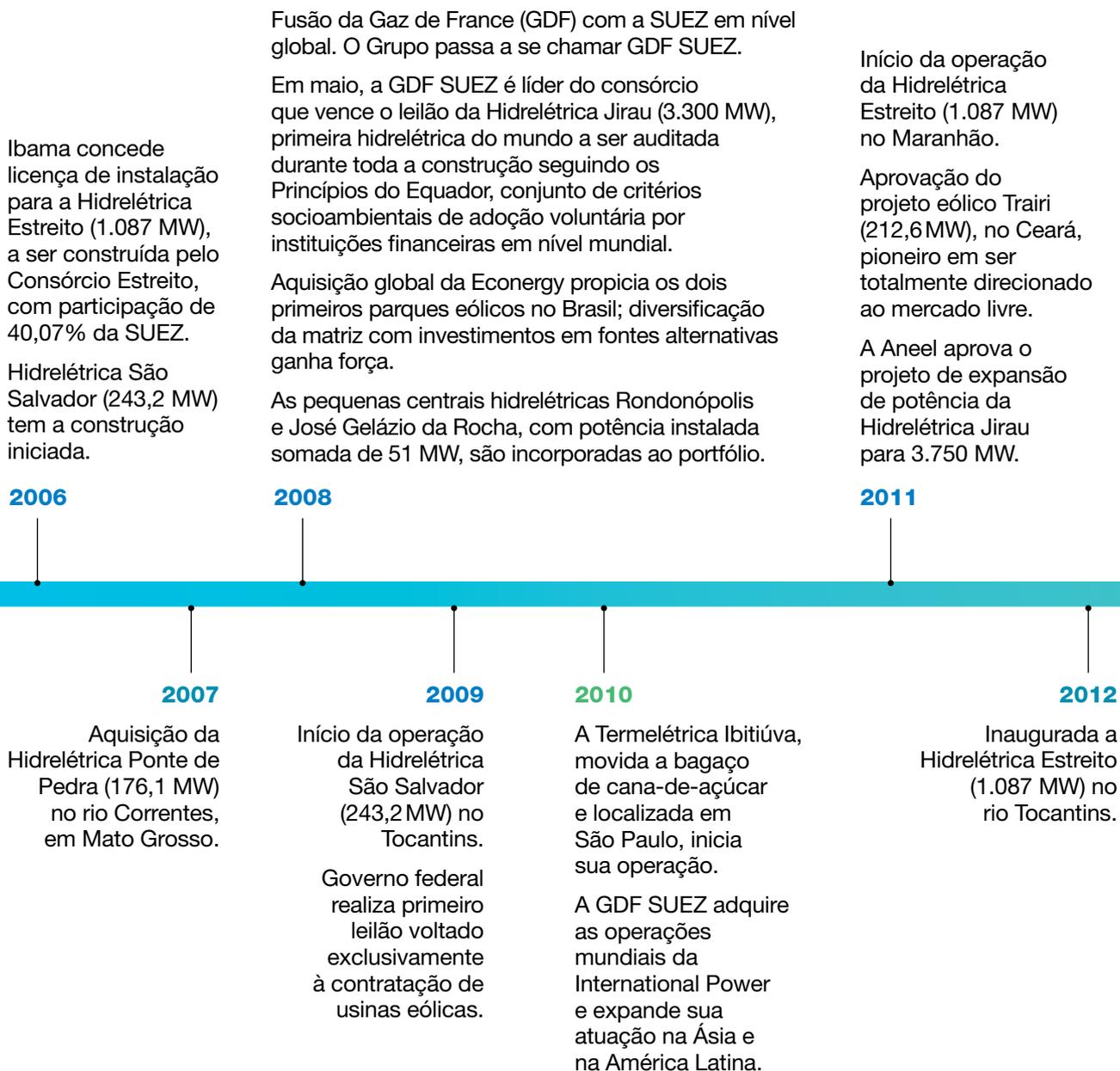
2005

Em fevereiro, entra em vigência o Protocolo de Kyoto, que introduziu o comércio de carbono e orientou o uso de energias renováveis, com a ratificação de 163 países.

Em novembro, a Tractebel Energia ingressa no Novo Mercado da então Bovespa. Também passa a integrar o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE).

No fim do ano, são feitas mudanças nas marcas e nos nomes do Grupo no mundo, resultado da fusão, em 2003, da Société Générale de Belgique com a Tractebel, e o Grupo passa a se chamar SUEZ.

Linha do tempo



A Hidrelétrica Jirau recebe seu registro na Organização das Nações Unidas (ONU) no âmbito do MDL.

Entra em operação o Complexo Eólico Trairi (212,6 MW), no Ceará.

Início da operação comercial da Hidrelétrica Jirau (3.750 MW), no rio Madeira, em Rondônia.

Ingresso no segmento de eficiência energética através da aquisição da empresa EMAC-Cofely.

2013

Sucesso no leilão de reserva para venda de energia dos Conjuntos Fotovoltaicos Paracatu (MG) e Floresta (RN), com capacidade instalada total de 259,8 MWp.

Entra em operação a Central Eólica Tubarão, em Santa Catarina, projetada e implantada no âmbito do Programa de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) da Aneel.

2015

Entrada em operação da Usina Fotovoltaica Cidade Azul (3 MW), em Santa Catarina, primeiro projeto solar do Grupo no Brasil.

É incorporada a Termelétrica Ferrari em São Paulo, movida a biomassa de cana, que inicialmente possuía 65,5MW e teria sua potência elevada para 80,5MW em 2015.

A Hidrelétrica Jirau é auditada pelo Protocolo de Sustentabilidade da International Hydropower Association, com relatório publicado na internet.

Sucesso no leilão A-5 para venda de energia da Termelétrica a carvão Pampa Sul (345 MW), no Rio Grande do Sul.

2014

2016

O Grupo adota o nome ENGIE globalmente. A GDF SUEZ no Brasil passa a se nomear ENGIE Brasil; a Tractebel Energia S.A. passa a se chamar ENGIE Brasil Energia S.A., e a Leme Engenharia passa a adotar o nome Tractebel Engineering.

Inauguração do Centro de Operação da Geração da ENGIE Brasil Energia, através do qual hidrelétricas da empresa passam a ser operadas remotamente.

Em novembro, a Hidrelétrica Jirau conclui a sincronização da 50ª e última turbina.

Ingresso no segmento de geração fotovoltaica distribuída.

Entrada em operação do Complexo Eólico Santa Mônica (97,2 MW), no Ceará.

Início da construção do Complexo Eólico Campo Largo (360 MW), no norte da Bahia.

Fechamento da Termelétrica Charqueadas (72 MW) no Rio Grande do Sul.

Linha do tempo

Aquisição das hidrelétricas Jaguará (424 MW) e Miranda (408 MW) em Minas Gerais.

Início da construção do Conjunto Eólico Umburanas (605 MW), localizado no norte da Bahia.

Entrada no segmento do varejo de energia (Comercializadora Varejista).

ENGIE ingressa em transmissão de energia elétrica ao ser vitoriosa do leilão de concessões da Aneel em dezembro. O projeto *greenfield*, com cerca de 1.000 km no Paraná, é batizado de Gralha Azul.

A Usina Fotovoltaica Assu V (30 MW), no Rio Grande do Norte, é desenvolvida e implantada em tempo recorde, com as obras iniciadas em abril e concluídas em dezembro.

Usina Fotovoltaica Floresta (101,5 MW), localizada no Rio Grande do Norte, inicia sua operação comercial.

2017

2018

ENGIE ingressa em iluminação pública com a aquisição da Sadenco, abrindo espaço para que o braço de serviços do Grupo entrasse na disputa por contratos de Parcerias Público-Privadas (PPP) na área.

Entrada no segmento de gestão de energia com a aquisição da GV Energy, líder em gestão de energia e gás, consultoria e *procurement*.

Em dezembro, entra em operação o Conjunto Eólico Campo Largo I, localizado no norte da Bahia, cuja primeira fase corresponde a 326,7 MW de capacidade instalada.

2019

ENGIE ingressa em transporte de gás natural ao adquirir a Transportadora Associada de Gás S.A. (TAG), detentora da mais extensa malha de gasodutos do país, com 4.500 km. O financiamento se tornou a maior operação no Brasil na modalidade *Project finance non-recourse*.

Aquisição do projeto de transmissão *greenfield* Novo Estado, com 1.800 km de extensão a ser construído no Pará.

ENGIE vence PPP de iluminação pública de Uberlândia, em Minas Gerais.

Termelétrica Pampa Sul (345 MW), no Rio Grande do Sul, inicia operação comercial.

Usina Fotovoltaica Paracatu (158 MW), localizada em Minas Gerais, inicia operação comercial.

Conjunto Eólico Umburanas (360 MW), localizado na Bahia, entra em operação comercial.

Alinhado à estratégia global de descarbonização de ativos, o Grupo anuncia o processo de venda ou descomissionamento da Termelétrica Pampa Sul, no Rio Grande do Sul, e do Complexo Termelétrico Jorge Lacerda, em Santa Catarina.

Aquisição da participação acionária remanescente de 10% na Transportadora Associada de Gás S.A. (TAG), aumentando para 65% sua participação na empresa.

2020

ENGIE vence PPP de iluminação pública de Petrolina, em Pernambuco.

ENGIE recebe certificação que reconhece práticas antissuborno em seus negócios, a ISO 37001.

É lançada a plataforma Energy Place, criada para simplificar a negociação e gestão de contratos de energia no mercado livre.

ACESSE

Para continuar acompanhando a nossa história, acesse o QR Code ao lado.



Inauguração do centro de operações da TAG.

Conquista da certificação EDGE Assess, uma das principais certificações globais no que se refere à equidade de gênero e interseccionalidade.

Em setembro, é anunciada a venda do Complexo Termelétrico Pampa Sul (345 MW), no Rio Grande do Sul.

2022

2021

ENGIE ingressa no Índice Carbono Eficiente da B3.

ENGIE vence licitação de iluminação pública de dez cidades do Triângulo Mineiro e Alto Parnaíba.

Início da implementação do Conjunto Eólico Santo Agostinho, no Rio Grande do Norte, com 434 MW de capacidade instalada, maior parque eólico já construído pelo Grupo.

Em julho, inicia-se a energização do projeto de transmissão Gralha Azul, oficialmente tornando o Grupo uma transmissora de energia elétrica no Brasil.

Com a entrada em operação comercial do Conjunto Eólico Campo Largo II (361,2 MW), a ENGIE supera 1 GW de potência em usinas eólicas no Brasil.

ENGIE desenvolve e implementa solução inovadora para alimentar aviões com energia renovável no aeroporto de Brasília.

Digitalização completa do processo de venda de energia para os clientes do mercado livre por meio da plataforma Energy Place.

Em agosto, é anunciada a venda do Complexo Termelétrico Jorge Lacerda.

Acordo assinado com o governo do Ceará para projeto de hidrogênio verde no Porto de Pecém.

Aquisição da Assu Sol Geração de Energia, empresa detentora do projeto do Complexo Fotovoltaico Assu Sol, localizado no município de Assú, no Rio Grande do Norte, e que contempla uma capacidade nominal total a ser instalada de até 750 MW.



NACIONAL
ENERGÉTICA:
O INÍCIO



*Na p. 26:
A Hidrelétrica
Serra da Mesa, em
Goiás, foi concluída
a partir de uma
inédita Parceria
Público-Privada.*



Quando assumiu a pasta de Minas e Energia em abril de 1992, depois de uma mudança ministerial conduzida pelo presidente Fernando Collor de Mello, o economista e empresário Marcus Vinícius Pratini de Moraes se deparou com uma

série de problemas. Ele chegou a confundir amigos que não sabia o “tamanho do abacaxi” que tinha pela frente. Pelos cálculos oficiais, mais de vinte usinas estavam com suas obras paralisadas por falta de recursos da Eletrobras e, apesar de já terem recebido US\$ 10 bilhões em investimentos, ainda necessitavam de mais US\$ 12 bilhões adicionais para serem concluídas. O cenário não era diferente do visto em outros setores de infraestrutura, cujos canteiros também contabilizavam máquinas paradas e funcionários de braços cruzados, resultado da recessão e da crise da dívida dos anos 1980.

Com um endividamento superior a US\$ 20 bilhões e defasagem tarifária histórica, a estatal não tinha um futuro promissor para concluir os empreendimentos. Era preciso provocar uma mudança no setor, com realismo tarifário e abertura dos investimentos à

iniciativa privada. Para isso, o ministro contava com uma discussão que ganhava corpo no Legislativo. Desde 1990, tramitava no Congresso o projeto de lei nº 179, do senador Fernando Henrique Cardoso, cuja premissa era criar uma regulação que incentivasse as concessões em infraestrutura. Sua aprovação permitiria privatizações de elétricas e concessões de novos projetos.

Essa expectativa de mudanças começou a atrair empresas estrangeiras que estavam de olho no mercado brasileiro. Pratini de Moraes viajou pelo Brasil e pelo exterior para mostrar as oportunidades que poderiam ser criadas com a redução do papel do Estado. O interesse externo coincidia com outros sinais promissores: em setembro de 1992, o ministro assinou um empréstimo de US\$ 50 milhões com um consórcio de bancos franceses para um projeto da Petrobras em águas profundas. Era o primeiro financiamento externo que o setor recebia em dez anos.

Assessor para assuntos empresariais do Ministério de Minas e Energia, Marcos José Magalhães Pinto acompanhava de perto as discussões iniciais para corrigir as tarifas e abrir o setor elétrico ao capital privado. Sem energia, não haveria crescimento, e o Estado brasileiro não tinha condições de investir bilhões anuais na expansão do sistema. Em conversas com Norberto Medeiros, diretor financeiro de Furnas, Magalhães Pinto ouviu que a estatal se preparava para a abertura do segmento, buscando criar Parcerias Público-Privadas para retomar o trabalho nos canteiros de obras. As intenções, no entanto, foram suspensas temporariamente pelo *front* político.



Em 2 de outubro de 1992, Fernando Collor de Mello, o primeiro presidente eleito democraticamente depois do regime militar, foi afastado do cargo em votação da Câmara dos Deputados até que o Senado concluísse o processo de *impeachment*. O vice-presidente Itamar Franco assumiu provisoriamente, decisão confirmada em 29 de dezembro, quando os senadores ratificaram a destituição do presidente, que renunciou ao cargo.

As reformas do governo Collor ficaram no papel, mas Marcos José Magalhães Pinto, filho de José Magalhães Pinto, fundador do Banco Nacional, sentiu que era questão de tempo até que o setor elétrico vivesse sua abertura à iniciativa privada. Ao assumir, Itamar Franco anunciou as metas de seu governo: combate à miséria, começando pelo restabelecimento dos programas de distribuição de alimentos básicos; criação de empregos, através de programas de saneamento básico e construção de casas populares; luta contra a inflação, por meio do ajuste fiscal; e retomada do crescimento, com investimentos em energia, telecomunicações, estradas e habitação. O governo fez um esforço para que o Congresso aprovasse dois projetos: estabelecimento de regras mais rígidas para a rolagem das dívidas de estados e municípios e ajuste fiscal. Além disso, manteve a política de privatizações, com a venda da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) em abril de 1993.

No setor elétrico, a ordem foi arrumar as contas da Eletrobras, promover realismo tarifário e viabilizar a retomada das dezenas de usinas paralisadas para atender à alta da demanda futura. Em

março de 1993, foi sancionada a Lei nº 8.631, que inaugurou um conjunto de mudanças institucionais com o propósito de atrair o capital privado. A primeira alteração se deu com o sinal de preço que balizava o segmento. Eliminou-se a equalização tarifária: geradoras e distribuidoras passaram a fixar suas tarifas em função dos custos de serviço. Antes, as distribuidoras cobravam o mesmo valor de tarifa para os consumidores de determinada categoria, não importando se eles estivessem na região Norte ou Sudeste. Sem equalização, a tarifa média ao consumidor final pulou de US\$ 33 o MWh, em março de 1994, para US\$ 67, em dezembro do mesmo ano.

Com a nova política tarifária e depois de um acerto de contas de US\$ 27 bilhões, rompeu-se um círculo vicioso que reduzia a capacidade de investimento das estatais: as distribuidoras não pagavam as geradoras, que não faziam os repasses a Itaipu, que não honrava seus empréstimos dolarizados, obrigando o Tesouro a cobrir seus avais; as empreiteiras e os fornecedores de turbinas recebiam a conta-gotas e atrasavam as obras, cujos cronogramas nunca eram cumpridos. O projeto de lei do senador Fernando Henrique Cardoso, que abriria o setor de infraestrutura para o capital privado e permitiria a privatização de serviços como distribuição e geração de energia elétrica, continuava em discussão.

Tudo indicava que não apenas o setor elétrico estava à beira de um novo momento, marcado pela estabilidade da economia advinda do Plano Real, mas todo o setor de infraestrutura.



Discutiam-se concessões de rodovias, saneamento, ferrovias e a privatização da malha de gás natural. A estabilidade monetária e a agenda de privatizações despertaram a atenção dos bancos para investimentos além do mundo financeiro e das intermediações de negócios bilionários.

A ordem era buscar novas oportunidades, diante do temor da redução dos ganhos no sistema bancário. Não foi diferente no Banco Nacional, que também passou a estudar como diversificar sua atuação. A instituição – que tinha participado com êxito de operações de venda para pessoas físicas de ações de companhias recém-privatizadas, como CSN, Usiminas, Petroflex e Acesita – estava interessada em ingressar diretamente na gestão de empresas da área de infraestrutura. Previa-se uma guinada com a abertura do setor para o capital privado.

Diante desse cenário, Marcos José Magalhães Pinto, que tinha deixado a assessoria do Ministério de Minas e Energia com o *impeachment* de Collor, voltou para o Banco Nacional. Incumbiu Victor Paranhos, diretor de privatizações, *corporate finance* e mercado de capitais no banco, de estudar em qual segmento a instituição deveria investir na promissora década.

Uma pequena equipe começou a estudar os conceitos da Parceria Público-Privada (PPP), modelo de concessões, projetos *turn key*, financiamento e formação de consórcios. A participação de fundos de pensão foi monitorada. Avaliaram-se algumas possibilidades. A primeira foi a área de telefonia. O preço de mercado de uma linha superava US\$ 3.500 em São Paulo,



As primeiras privatizações ocorreram no início dos anos 1990 com as siderúrgicas, mas houve resistência.

o que fazia do telefone um ativo sempre presente nas declarações de renda dos contribuintes que os possuíam (ou até os alugavam). Mesmo com os altos preços, milhares de pessoas faziam fila na frente das operadoras locais em vários estados do país para se inscrever nos planos de expansão de linhas telefônicas, que eram distribuídas por meio de senhas. Previam-se mudanças após a eleição presidencial, com a privatização do Sistema Telebras e a chegada de novas tecnologias. Mas o setor era altamente intensivo em capital e a concorrência envolveria grandes *players* internacionais, o que dificultava a participação do Banco Nacional.



Outra área analisada foi a de distribuição e transporte de gás natural. Havia vários problemas – como dúvidas fiscais, já que o botijão de 5 litros tinha 4,5 litros, e isso poderia gerar questionamentos de fraude aos que participavam do setor. Ir adiante na cadeia também despertava receios. Estavam em estágio avançado as conversas entre os governos brasileiro e boliviano a respeito da construção do Gasoduto Bolívia-Brasil (Gasbol), que permitiria o ingresso de milhões de metros cúbicos diários no mercado do Sudeste, principal consumidor do país. Já se entabulavam discussões em governos locais e na União sobre a possibilidade de privatização de distribuidoras de gás natural e da quebra do monopólio da Petrobras. No entanto, havia alguns obstáculos para o ingresso do Nacional na área. O poder da estatal dificultaria a abertura, e a liberalização do setor de óleo e gás no Brasil atrairia as grandes *majors*, donas de cheques com limites difíceis de superar. A opção de investir no Gasbol e na indústria de gás foi deixada de lado. No setor de logística, analisaram-se as concessões da Hidrovia Tietê-Paraná e da BR-040.

Já no setor de energia elétrica, respiravam-se novos ares: a regulação de abertura estava mais avançada, depois do saneamento das contas da Eletrobras e da nova regra tarifária, além da promessa de criação de uma agência reguladora independente. Ao ver a apresentação de Victor Paranhos, Magalhães Pinto deu o sinal verde para o executivo investir no segmento.

Nasceu assim o embrião do que viria a ser a ENGIE. O pequeno escritório, com cerca de dez pessoas, foi estabelecido

na avenida Rio Branco, 123, no centro do Rio de Janeiro, que também abrigava a administração do Banco Nacional na capital fluminense. Não muito longe de lá ficava Furnas. Com a estatal, em 1994, surgiria o primeiro negócio, justamente em um momento em que o setor elétrico assistia a mudanças revolucionárias.

Victor Paranhos montou um grupo jovem, com a maioria dos executivos entre 25 e 35 anos e oriundos do Banco Nacional, como Mauricio Bähr, Gil Maranhão, Paulo Salgado, Mauricio Castro, Carla Carvalho, Gustavo Labanca, Luiz Eduardo Viana, entre outros. Entre os vários objetivos, estava o de identificar negócios que se abriam ao capital privado. A principal oportunidade estava na Eletrobras, que controlava mais de 70% da geração e transmissão de energia do país, tendo inclusive papel no planejamento e na operação do sistema elétrico.

Com uma nova política tarifária vigente desde 1993, o setor também assistiu à mudança da postura da estatal, que se adaptava aos novos tempos. A Constituição de 1988 indicava que não se podiam mais convocar as empresas públicas para levar adiante projetos sem licitação – agora tudo tinha de ser feito sob regime de concorrência. Cabia à União explorar os serviços de energia elétrica, diretamente ou por meio de concessão, permissão ou autorização.

O engenheiro José Luiz Alquéres assumiu o comando da Eletrobras em 1993 com um problema: a estatal estava com



mais de vinte frentes de trabalho paralisadas por conta de dificuldades financeiras para levar adiante os projetos. A paralisação das obras causava prejuízos que superavam US\$ 400 milhões anuais. Sem dinheiro do Tesouro para ampliar os investimentos, a solução foi criar condições para viabilizar empreendimentos prioritários em parceria com a iniciativa privada. A estatal mapeou os projetos que estavam em estágio mais avançado. Para concluí-los, a ideia foi submetê-los à concorrência pública, em um momento em que se buscava dar sinais econômicos corretos aos futuros investimentos. Além da Lei nº 8.631, de 1993, que eliminava a equalização das tarifas, foi publicado no mesmo ano o Decreto nº 915, que permitia a formação de consórcios de empresas público-privadas para a construção de hidrelétricas.

Nesse cenário, empresas de diferentes portes poderiam se interessar em concluir as obras de grandes usinas hidrelétricas como Serra da Mesa, Itá e Machadinho, que tinham sido concebidas nos anos 1980, mas não haviam ficado prontas. A ideia seria fazer Parcerias Público-Privadas em que o vencedor da licitação concluiria o empreendimento ao lado da estatal em troca de uma fatia da energia elétrica a ser gerada. Por sua vez, a Eletrobras renegociaria contratos com as construtoras, reduzindo o valor das obras, o que diminuiria os riscos e elevaria os retornos. Outras estatais, como a Companhia Energética de Minas Gerais S.A. (Cemig) e a Companhia Energética de São Paulo (Cesp), também adotaram o modelo de PPP para concluir projetos.

VOCÊ SABIA?

A Lei nº 8.031 de 1990 criou o Programa Nacional de Desestatização (PND). Em 1992, as empresas do Grupo Eletrobras foram incluídas no PND, dando início à tentativa de privatização do setor elétrico. Em 4 de março de 1993, foi aprovada a Lei Eliseu Resende (8.631/93), que inaugurava um conjunto de mudanças institucionais no setor elétrico. A lei eliminava a equalização tarifária: as geradoras e distribuidoras passaram a fixar a tarifa em função de seus custos de serviço.

Por meio de estudos realizados com o Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica (DNAEE) e Furnas, a primeira escolhida no modelo de PPP foi a Usina Hidrelétrica Serra da Mesa. Outras saíram logo depois. Iniciada sua construção em 1982 pelas Centrais Elétricas de Goiás (Celg), com capacidade instalada de 1.275 MW, Serra da Mesa foi logo transferida para Furnas. Passada uma década, com recursos minguados, em 1993 a estatal tinha conseguido concluir metade da obra. Seria feito um leilão para terminar os trabalhos, e o vencedor se comprometeria a finalizar o empreendimento em contrapartida a um percentual acima de 50% de energia que a hidrelétrica gerasse. Se fosse bem-sucedida, a proposta seria estendida às outras usinas que estavam paralisadas.

Como já antecipava as mudanças antes mesmo que fossem colocadas em prática, tão logo a decisão foi anunciada, a Nacional Energética se posicionou à frente dos concorrentes e começou a analisar a hidrelétrica. Primeiro, foram feitas viagens à usina, que teria relevância para o Sistema Interligado Nacional (SIN). Foi ali que os executivos da companhia conheceram Manoel Zaroni, superintendente de operações de Furnas. A barragem está situada no curso principal do rio Tocantins, no município de Minaçu (GO), a 1.790 km de sua foz – o reservatório é o maior do Brasil em volume de água, com 54,4 bilhões de m³, e área de 1.784 km². A regularização do rio, promovida por sua barragem, proporcionaria ganhos diretos sobre as usinas localizadas a jusante, em particular a Hidrelétrica Tucuruí, no Pará, e



outras a serem construídas nas décadas seguintes, como Cana Brava, Estreito, São Salvador, Lajeado, Peixe Angical.

Depois de visitas para verificar como estavam as obras e o que seria preciso para concluí-las, a equipe se debruçou sobre os números e as oportunidades que o negócio poderia trazer. O cenário era promissor. Em Brasília, já se começava a discutir a regulação para a criação do produtor independente de energia. Desenhava-se no horizonte uma nova era, em que o capital privado teria predominância sobre as estatais. Em 1993, tinha sido publicado o Decreto nº 1.009, que criou o Sistema Nacional de Transmissão Elétrica (Sintrel), cujo objetivo era abrir as linhas de transmissão para livre acesso de quaisquer geradores. O pioneirismo da Nacional Energética poderia render liderança em um setor relevante para a economia brasileira.

Em 8 de outubro de 1994, foi realizado o leilão de Serra da Mesa. Empresas sem outorgas de concessão em geração não poderiam participar da licitação. Firmou-se um acordo com a Cataguazes Leopoldina, que detinha concessões. A demora na assinatura do acordo, no entanto, fez os executivos da Nacional Energética chegarem atrasados com os papéis para o leilão. E o atraso levou o presidente da Eletrobras, José Luiz Alquéres, a perguntar à diretoria do Grupo Rede, o outro concorrente, se ele permitia ou não a participação da Nacional Energética na licitação. Com o aval da concorrência, fizeram-se as propostas finais por escrito. **A Nacional Energética ganhou. Começou aí a história de sucesso no Brasil que levou ao que hoje é a ENGIE.**

HIDRELÉTRICA SERRA DA MESA





A Serra da Mesa Energia S.A., controlada pela Nacional Energética, foi a vencedora do processo. A ela coube a responsabilidade da conclusão da usina, recebendo, em contrapartida, 51,54% da energia que a geradora produziria. Coube a Furnas o gerenciamento do empreendimento. A Nacional Energética assim conquistava seu primeiro negócio diante de um setor elétrico que vivia um dos principais momentos de transformação de sua história.

O ano de 1995 trouxe mais novidades. Em 13 de fevereiro, o projeto de lei do senador Fernando Henrique Cardoso, que tinha se tornado presidente em janeiro, foi convertido na Lei nº 8.987/95, abrindo o caminho para que investidores privados pudessem participar de concessões e privatizações na área de infraestrutura. A Eletrobras passaria a figurar como sócia minoritária de projetos e se prepararia para a privatização. Se quisessem produzir energia nova, as estatais agora teriam de ganhar licitações. O argumento era de que a expansão precisaria ser financiada pelo capital privado, já que o Estado não tinha condições de aplicar os recursos necessários para expandir em cerca de 4.000 MW por ano a capacidade de geração do país para atender à demanda crescente.

O governo também buscou desenvolver um novo ambiente de comercialização, por meio da figura do produtor independente de energia e da criação do mercado livre de energia elétrica, em que consumidores, comercializadoras e geradoras poderiam negociar sobras de contrato, oferecendo mais uma fonte de receita e abrindo a possibilidade de uma referência de preços

VOCÊ SABIA?

A Lei nº 8.987/95 abriu espaço à iniciativa privada na exploração de serviços tradicionalmente prestados pelo Estado, como distribuição de energia e abastecimento de água. No texto sancionado, o presidente Fernando Henrique Cardoso vetou artigos que previam a possibilidade de congelamento das tarifas, privilégios tarifários e subsídios do governo a concessionárias privadas se houvesse prejuízo. No discurso de cerimônia de assinatura da nova lei, ele disse que era “chegado o momento de começarmos a separar a função regulatória e a fiscalizadora, tarefa do Estado, da ação do investimento e da ação de competição”. O governo gastava mais de US\$ 1 bilhão por ano com obras atrasadas ou paralisadas, além dos encargos financeiros das dívidas.

de mercado. Nesse sentido, foi sancionada a Lei nº 9.074/95, que estabeleceu normas para outorga, prorrogações das concessões e permissões de serviços públicos, além de delimitar as figuras do produtor independente de energia e do consumidor livre. Cabe ressaltar que a Nacional Energética, com a conquista da conclusão da Hidrelétrica Serra da Mesa, tornou-se também pioneira em produção independente de energia.

Com a nova regulação, foi dado o sinal verde para iniciar a transferência de distribuidoras, transmissoras e geradoras à iniciativa privada. A ideia era implementar a livre concorrência no setor elétrico. Como era preciso mostrar aos investidores que a ciranda financeira de dívida tinha de fato acabado após a Lei nº 8.631/93, o governo federal decidiu iniciar as privatizações pelo elo mais próximo dos consumidores: as distribuidoras. Com tarifas reais e ganhos de eficiência sob controle privado, elas teriam caixa para pagar as geradoras, que então poderiam ser privatizadas sem deságios.

Depois de ingressar no setor de geração com a Hidrelétrica Serra da Mesa através da Nacional Energética, o Banco Nacional passou a mirar a área de distribuição. As contas de luz pulverizadas em milhões de consumidores permitiam que esses recebíveis fossem usados em financiamentos, e a eletrificação crescente dos lares brasileiros após a estabilidade da moeda tornavam o segmento atraente. O pioneirismo poderia fazer da empresa uma das líderes do processo de privatização. De olho nisso, o banco foi um dos integrantes de um consórcio



chamado Iven, liderado pelo banco Pactual e integrado por Bozano, Simonsen, Icatu, Citibank, Opportunity, fundação Centrus (fundo de pensão dos empregados do Banco Central) e o grupo argentino Perez Companc. O alvo inicial seria o primeiro leilão de privatização de uma elétrica no Brasil.

Marcada para 11 de julho de 1995, a licitação buscava alienar o controle da Escelsa, distribuidora do Espírito Santo que estava sob administração do governo federal. Às 14 horas e 53 minutos, bateu-se o martelo da transferência da elétrica capixaba para a Iven. A instituição financeira controlada pela família Magalhães Pinto detinha 12,5% de participação no consórcio.

Em poucos meses, os controladores do Grupo estavam à frente da conclusão da Hidrelétrica Serra da Mesa e detinham participação no consórcio de associados que comandava a primeira empresa privatizada do setor elétrico do Brasil. Tudo caminhava bem até que, no dia 18 de novembro de 1995, um sábado, os funcionários da Nacional Energética acompanharam atônitos a uma entrevista do presidente do Banco Central (BC), Gustavo Loyola, à imprensa.

O BC tinha anunciado um dia antes, depois do fechamento dos mercados, que o Banco Nacional estava sob intervenção do governo federal. Loyola disse que o regime de administração temporária fora decretado a pedido da diretoria da própria instituição financeira, que temia uma corrida de clientes às agências na segunda-feira para efetuar saques. Nas últimas horas, saques excessivos no Nacional tinham sido detectados.

VOCÊ SABIA?

Antes da sanção da Lei de Concessões Públicas, em fevereiro de 1995, o setor elétrico nacional era predominantemente estatal. As concessionárias privadas representavam 1% da capacidade instalada e 9% da autogeração de energia elétrica, a maior parte das distribuidoras estava nas mãos de governos estaduais ou tinha sido federalizada pela União – caso, por exemplo, da Light, que foi privatizada no segundo semestre de 1996.

CIA ENERGÉTICA NACIONAL

Rio de Janeiro, 05 de Julho de 1996

ELETROBRÁS - CENTRAIS ELÉTRICAS BRASILEIRAS SA
Av. Presidente Vargas, 409 / 13º andar
Dr. Mário Santos

c.c. Dr. Rodolfo Treistman
Fax: 233.4783

ASS: TRANSMISSÃO DE ENERGIA

Prezados Senhores,

Com o objetivo de dar continuidade às negociações para a venda da energia da U.H.E. Serra da Mesa, estamos enviando as informações técnicas necessárias para o cálculo da tarifa de transmissão do SINTREL, entre a barra da usina e os pontos de suprimento, de uma empresa interessada em receber proposta da Cia. Energética Nacional, para o período de 10 anos, a partir de 1998 (1a, 2a e 3a turbinas em 30/03, 30/06 e 30/09, respectivamente) :

- 1. DEMANDA NA PONTA: 11,45 MW**
DEMANDA FORA DA PONTA: 12,38 MW
SUBESTAÇÃO: Terminal Leste - SP
TENSÃO: 88 KV
FATOR DE CARGA NA PONTA: 103%
FATOR DE CARGA FORA DA PONTA: 98%
HORAS PONTA: 780 horas / ano
HORAS F. PONTA: 7.980 horas / ano
- 2. DEMANDA NA PONTA: 7 MW**
DEMANDA FORA DA PONTA: 7 MW
SUBESTAÇÃO: Cariobá - SP
TENSÃO: 138 KV
FATOR DE CARGA NA PONTA: 103%
FATOR DE CARGA FORA DA PONTA: 98%
HORAS PONTA: 780 horas / ano
HORAS F. PONTA: 7.980 horas / ano

Aguardando seu pronunciamento e nos colocando a seu dispor para outros esclarecimentos, subscrevemo-nos.

Atenciosamente,

Rua Mena Barreto, 143 - 8º Botafogo - Tel. (021) 528-6979/6990 - Fax (021) 528-6998

*A Hidrelétrica
Serra da Mesa
foi o primeiro
projeto de
geração
de energia a
ter suas obras
reiniciadas,
tendo testado
vários novos
mecanismos
regulatórios de
forma inédita.*



O banco ficaria sob o Regime de Administração Especial Temporária (Raet) até que fosse concluído o processo de fusão ou incorporação pelo Unibanco, que já havia manifestado interesse apenas nos ativos financeiros. Os ativos não financeiros, como a Nacional Energética, que tinha direito a 51,54% da energia a ser gerada pela Hidrelétrica Serra da Mesa, e a fatia na Iven, controladora da Escelsa, não interessavam ao Unibanco. Eles integravam a holding do banco e seriam submetidos à avaliação do BC.

Na segunda-feira, executivos da Nacional Energética foram bater à porta do interventor no banco. Victor Paranhos e Mauricio Bähr explicaram que se tratava de uma empresa de propósito específico controlada pelo Grupo, que empregava 2 mil funcionários na folha de pagamento (número que considerava o pessoal da construtora que trabalhava na obra), os quais precisavam receber o salário no fim do mês. Era preciso tomar decisões o quanto antes – e a energia era essencial para que o país crescesse. “Nada será feito às pressas”, disse o funcionário do BC quando questionado sobre o destino da Nacional Energética. Enquanto isso, a obra seguia em frente, com um empréstimo-ponte do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), enquanto se trabalhava no seu financiamento.

O braço energético do banco já despertava interesse de novos investidores, entre eles um grupo belga que mirava oportunidades no Brasil: a Tractebel.



O BRASIL EM DESTAQUE

Investir fora da Bélgica não era novidade para a Tractebel. Sob o comando de Philippe Bodson, o Grupo belga começou a identificar oportunidades no exterior a partir de 1989, por meio da Electricity and Gas International (EGI), o braço internacional da Tractebel. Nos Estados Unidos e no Canadá, a regulação estimulava a figura do produtor independente de energia, fazendo com que a empresa investisse em aquisições de usinas térmicas no início dos anos 1990.

Também se decidiu estudar oportunidades na América do Sul, com atenção à Argentina. A princípio, alguns executivos belgas ficaram receosos em ingressar no país sul-americano por conta do investimento feito décadas antes em um projeto elétrico que acabou sendo encampado no governo Perón. Philippe Bodson, no entanto, acreditava que a história tinha mudado e que as privatizações criariam oportunidades. Ele deu o sinal verde para que Christian Biebuyck avaliasse negócios. Em associação com a espanhola Iberdrola e a argentina Bemberg, a Tractebel participou da privatização da indústria de gás no país vizinho, obtendo presença acionária em uma distribuidora local que escoava pouco

VOCÊ SABIA?

O início da história da Tractebel se deu em 1862, com a criação da Tractionel, herdeira da Compagnie Mutuelle des Tramways, que investia no transporte de passageiros por trilhos. Sua aliança com a Compagnie Générale pour l'Éclairage et le Chauffage par le Gaz, criada em 1862, a Société Générale des Chemins de Fer Économiques (1880) e a Société Générale Belge d'Entreprises Électriques (1895) daria início à Tractebel em 1929. Em 1901, todas as quatro empresas estavam realizando projetos de investimento e gerenciando as operações resultantes. Isso incluía o fornecimento de energia e transporte público na Bélgica, os primeiros bondes elétricos em Damasco, na Síria, e Odessa, na Ucrânia, as ferrovias no Egito e as estações de energia na Argentina. Em 2003, a Tractebel se fundiu com a Société Générale de Belgique, formando a SUEZ-Tractebel, uma subsidiária da SUEZ, criada por Ferdinand de Lesseps em 1858 como Companhia Universal do Canal de Suez, concessionária que construiu o canal entre 1859 e 1869 e que em 1997 se fundiria com a Lyonnaise des Eaux para criar a SUEZ. Em 2008, a SUEZ se uniu com a Gaz de France, constituindo a GDF SUEZ. Em 2016, o Grupo passou a adotar o nome ENGIE.

*Sede da
Tractebel em
Bruxelas:
o Brasil foi
eleito uma das
prioridades de
investimento
no exterior.*



mais de 2,5 milhões de m³ diários para indústrias da região de Rosário, a cerca de 300 km da capital Buenos Aires.

O sucesso na Argentina fez com que a Tractebel reforçasse suas operações na América. **Depois de uma década perdida por conta da crise da dívida externa, que tinha solapado as finanças internas e reduzido os orçamentos das estatais, novos governantes acenavam com a abertura do setor de infraestrutura para investidores privados nacionais e internacionais.** Bodson propôs um desafio aos seus executivos: as operações internacionais deveriam responder por metade da

receita nos anos seguintes, com destaque para América Latina, Europa e Estados Unidos. Havia três critérios que deveriam nortear os investimentos: mercados em processo de abertura para o capital privado com marco regulatório adequado; países democráticos que respeitavam contratos; potencial de expansão do mercado consumidor.

Os negócios na América Latina seriam responsabilidade de Christian Biebuyck, que por sua vez teria contribuição de Keith Pronske. Os dois haviam se conhecido no início dos anos 1990, quando Pronske tinha colaborado em um projeto da Tractebel na Irlanda do Norte. Em 1994, Keith deixou a função de consultor em projetos para se tornar executivo da Tractebel EGI. Do escritório em Houston, analisaria negócios realizados nos Estados Unidos e também ajudaria o trabalho de Christian na América do Sul. Os dois estavam cada vez mais de olho no maior país da região, o Brasil, que se preparava para abrir seu mercado de energia elétrica.

Quando o presidente Fernando Henrique Cardoso assumiu a Presidência, em 1995, deu o sinal verde para as privatizações. Um dos principais ganhos do Plano Real foi reduzir a pobreza ao combater a hiperinflação. O total de brasileiros em situação de vulnerabilidade, que somava 34,5%, em 1993, caiu para 28,4%, em 1996, segundo dados da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Mais dinheiro no bolso significava maior demanda por energia. O consumo no Brasil crescia mais de 5% ao ano, mais do que o dobro do registrado na Bélgica.



O potencial do Brasil, sua democracia e a abertura para investimentos privados despertaram o nosso interesse.



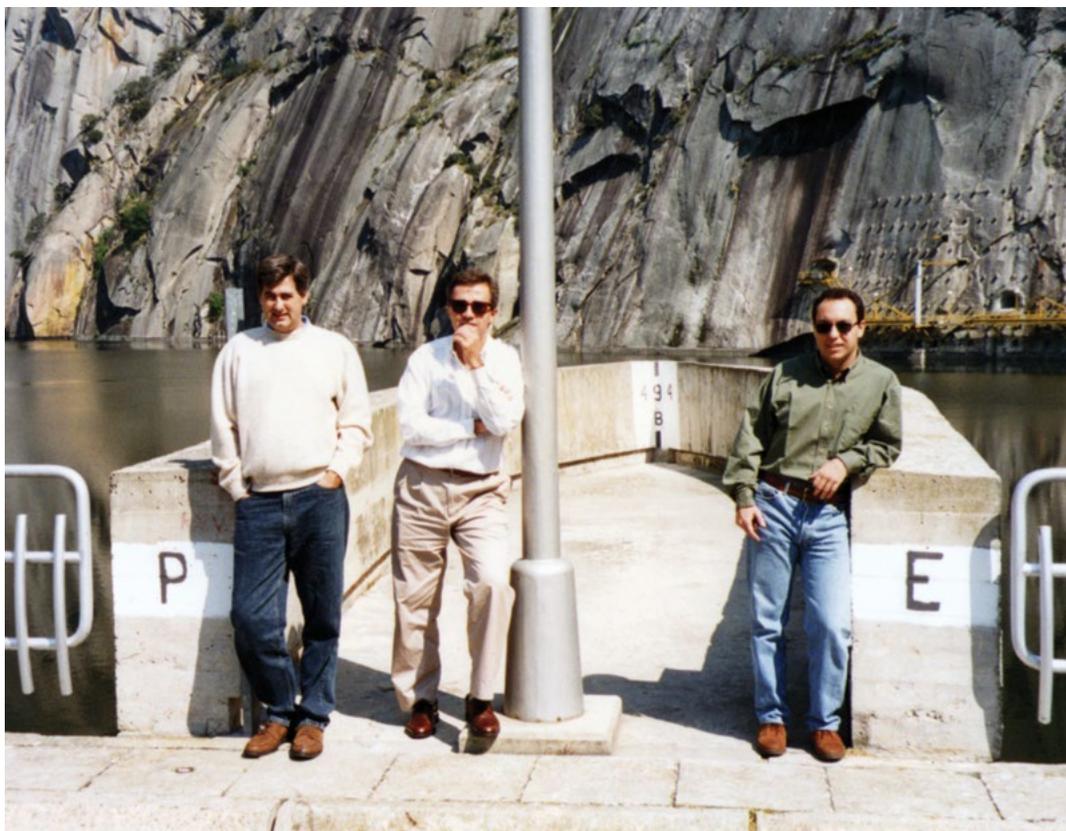
**CHRISTIAN
BIEBUYCK**

Braço internacional da Tractebel, a EGI começou a enviar executivos ao Brasil em 1994, ano em que a nova moeda, o real, entrou em vigor. O primeiro contato se deu por Christian Biebuyck, cuja primeira ação no país foi montar uma lista de contatos que poderiam ajudar a marcar reuniões com representantes da iniciativa privada e do governo.

A filial brasileira do banco BNP, cujo escritório ficava em São Paulo, era dirigida por um belga – Maximilien Coppens, que abriu sua agenda para conversar com Biebuyck. Coppens tinha um bom relacionamento com o Banco Nacional e com Marcos José Magalhães Pinto, que estavam desbravando o setor elétrico, tendo pioneirismo, por exemplo, na PPP para a conclusão da Hidrelétrica Serra da Mesa. Coppens sugeriu que Christian marcasse uma reunião com a equipe da Nacional Energética, que também prospectava outros negócios. O mercado brasileiro estava prestes a se abrir, e esse pioneirismo seria uma vantagem para a Tractebel, que geralmente buscava se aliar a *players* locais em seus primeiros investimentos em um país estrangeiro.

Em poucos dias, Christian se reuniu com Victor Paranhos, Mauricio Bähr e Gil Maranhão. Criou-se uma afinidade grande entre os executivos brasileiros e os belgas. Logo em seguida,

Mauricio Bähr, Gil Maranhão e Marcos José Magalhães Pinto foram à Europa a fim de assinar um acordo para identificar em conjunto ativos potenciais no futuro. A ideia era unir conhecimentos e contatos e desbravar o nascente mercado de energia elétrica brasileiro. Levaram na viagem o ex-ministro de Minas e Energia Marcus Vinícius Pratini de Moraes, um notório “embai-xador” brasileiro, para falar sobre as perspectivas econômicas e políticas brasileiras e a abertura da infraestrutura para investidores privados. A afinidade de Pratini de Moraes e do presidente da Tractebel no mundo, Philippe Bodson, dois eruditos, foi instantânea. As viagens dos dois lados se intensificaram.



Mauricio Bähr, Gil Maranhão e Marcos José Magalhães Pinto na barragem de uma usina do rio D'Ouro, na fronteira entre Portugal e Espanha.

Em 1995, Keith Pronske, vice-presidente de desenvolvimento de negócios para a América Latina, que vivia na ponte aérea entre Houston, Rio de Janeiro e Brasília, marcou reuniões com José Said de Brito, diretor-geral do Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica (DNAEE), para discutir os avanços regulatórios. Havia preocupações principalmente em relação às tarifas. O DNAEE definia as tarifas das distribuidoras após reunião com representantes do Ministério da Fazenda, que tinha a palavra final. Mas havia a promessa de que tudo mudaria. O governo federal debatia naquele momento a criação de agências regulatórias para as áreas que receberiam capital privado. O DNAEE estava com os dias contados e seria substituído pela Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) – o que seria confirmado em 1996 com a Lei nº 9.427, instituindo que a Aneel ficaria encarregada, por exemplo, da aplicação da política tarifária, conferindo transparência às decisões.

Os sinais vindos de Brasília indicavam que havia muitas oportunidades pela frente. Em 1996, a Tractebel montou um escritório no Brasil. Após o insucesso no leilão para conclusão das hidrelétricas Canoas I e II, em parceria com a Cesp, Gil Maranhão, responsável pela área de novos projetos da Nacional Energética, deu sua missão como encerrada, uma vez que a empresa não desenvolveria mais projetos e seria colocada à venda pelo BC. A abertura do mercado de energia trouxera diversos nomes para o Brasil, como a portuguesa EDP e a norte-americana Enron, mas Gil aceitou o convite para ingressar na Tractebel. Em São Paulo,

as oportunidades industriais seriam analisadas por William Arjona. No Rio de Janeiro, os processos de privatizações e parcerias com o Estado estariam a cargo de Gil, que se veria encarregado de analisar a compra de seu ex-empregador.

Um negócio que se destacava era a Nacional Energética. Apesar de seu controlador estar sob intervenção do BC, o único ativo da companhia (a conclusão da Hidrelétrica Serra da Mesa, em parceria com Furnas) atraía o interesse por ser uma excelente forma de começar no país. As instituições financeiras que tinham participado do leilão da Escelsa e formado um consórcio com o Banco Nacional já haviam exercido o direito de preferência e adquirido a participação do banco da família Magalhães Pinto na distribuidora capixaba. Restava decidir o que fazer com a Hidrelétrica Serra da Mesa, cuja energia ganhava importância diante da perspectiva de estabilidade econômica e crescimento da renda dos brasileiros. Depois de uma auditoria no balanço dos ativos não financeiros, o governo federal anunciou que realizaria um leilão para os interessados na Nacional Energética.

Em 15 de agosto de 1996, foram colocadas à venda 295.525 ações ordinárias da Nacional Energética e fixou-se o preço mínimo de R\$ 168,39 milhões. Nenhuma empresa que analisou a oferta, inclusive a Tractebel, ofereceu proposta. Havia muitas incertezas. Uma delas era o reservatório da usina, que não fora fechado, o que elevava o risco de a obra não ser concluída no prazo e dentro do custo acordados inicialmente. Por fim, o BNDES não tinha liberado todo o crédito.

Enquanto o governo federal e o BNDES buscavam costurar os detalhes para voltar a fazer um novo leilão da Nacional Energética nos meses seguintes, a Tractebel discutia juntar forças com um gigante recém-criado no setor elétrico: a VBC, união de Votorantim, Bradesco e Camargo Corrêa. José Said de Brito tinha deixado o comando do DNAEE e fora nomeado presidente do braço de energia da Votorantim, compromisso selado em uma caminhada a pé da praça Ramos de Azevedo, onde ficava o escritório de Antônio Ermírio de Moraes, um dos principais acionistas da Votorantim, até o restaurante Cadoro, também no centro de São Paulo, em que seria o almoço na mesa preferida de Moraes. O empresário pediu que Said de Brito montasse um plano de negócios para ser líder na área de energia. Havia a disposição de investir mais de US\$ 1 bilhão. Depois de algumas semanas, o executivo recém-chegado fez uma apresentação à família: US\$ 1 bilhão parecia uma soma grande, mas permitiria controlar apenas 1% da capacidade instalada do país. Para atingir a liderança seria preciso muito mais dinheiro. Ou seja, sem parceria e financiamento, era impossível atingir o objetivo inicial traçado.

Tendo um relacionamento próximo com o Bradesco e a Camargo Corrêa, Antônio Ermírio de Moraes apresentou a ideia de parceria a Lázaro Brandão e a Sebastião Camargo, ambos à frente do banco e da construtora, respectivamente. Assinaram um acordo que constituiu a VBC em setembro de 1996. A Nacional Energética foi um dos ativos em que a recém-formada empresa estava de olho. Cientes também do interesse da Tractebel, ambos

os lados passaram a discutir o que poderia se tornar uma união de peso considerável – Votorantim-Bradesco-Camargo Corrêa-Tractebel –, um gigante que poderia unir as três empresas brasileiras com os belgas, que já detinham o *know-how* de operação em vários países: a VBCT.

O acerto entre as quatro companhias já poderia começar a valer para o segundo leilão da Nacional Energética, fixado para o primeiro trimestre de 1997. Responsável pela prospecção de negócios na Tractebel, Gil Maranhão se reuniu com Roger Agnelli, representante do Bradesco e presidente do Conselho de Administração da VBC, mas divergências impediram a união de forças. A Tractebel queria controle para operar o negócio. Quando ingressava em um país, o Grupo buscava ser majoritário, mantendo as decisões sobre os ativos para influenciar a gestão. Havia outras arestas: a direção mundial da Tractebel via interesses divergentes a longo prazo entre os acionistas da VBC. Um banco costuma ter uma visão diferente de como ganhar dinheiro em relação a uma construtora, que por sua vez também difere de como pensa um grande consumidor.

Sem acordo entre as quatro gigantes (cujas últimas tentativas envolveu um jantar em São Paulo com os principais executivos das quatro empresas), Tractebel e VBC se encontraram em lados opostos no segundo leilão da Nacional Energética, marcado para 7 de março de 1997, na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro. O preço mínimo foi reduzido para R\$ 100 milhões e o BNDES já tinha assegurado um financiamento de R\$ 470 milhões, valor

que incluía o refinanciamento da dívida de R\$ 300 milhões com o banco estatal. O restante seria usado para concluir as obras em Serra da Mesa, cuja previsão de início da operação comercial era abril de 1998.

Nos bastidores, a direção da VBC dizia que não perderia a disputa no viva-voz, prometendo ofertar sempre mais que a Tractebel, que por sua vez garantia que iria até o limite. A determinação de Daniel Deroux, que comandava a EGI de seu escritório em Bruxelas, era de que a oferta não deveria passar de R\$ 160 milhões, podendo chegar no máximo a R\$ 170 milhões. A equipe da Tractebel tinha dois telefones à mão. Um era para falar com o corretor na Bolsa, o outro para acompanhar o que Deroux determinava.

*O primeiro
escritório
no Brasil foi
alugado na rua
do Ouvidor,
no centro do
Rio de Janeiro.*

TRACTEBEL Electricity and Gas International	
Rua São José, 70 / 10o andar Rio de Janeiro, RJ 20010-020 Brasil	Phone: (5521) 220 4813 Fax: (5521) 242 3880
FAX Transmittal Form	
To: Keith Pronske / Christian Biebuyck Company: Tractebel	
Phone: Fax:	
From: Gil Maranhão Neto	
Date: 6 December 1996	
Pages including this cover page: 3	
Comments: NEW OFFICE	
Dear Sirs,	
After a research to find the best office for Tractebel Brasil operations, I send you this report, with the description and price of the best ones. The one I tend to rent is located at Rua do Ouvidor, 97 / 8o andar. This office has big advantages when compared to the others. It is very well located, is in an excellent shape (carpet, painture, equipment), is almost ready to be occupied, has almost all the necessary furniture and luminaires in perfect conditions (although some archives have to be bought), and is cheaper than the others.	

Depois de minutos de disputa, com vários lances entre VBC e Tractebel, as ofertas tinham alcançado os R\$ 160 milhões. Mas Deroux deixou de lado a ordem de horas antes e deu sinal verde para que a empresa subisse a R\$ 180 milhões. O leilão ficou ainda mais acirrado, porém a Tractebel não tinha depositado garantias para ir além.

A VBC ofertou R\$ 181 milhões pelo ativo, 81% de ágio em relação ao preço mínimo, e levou a Hidrelétrica Serra da Mesa, desfazendo a Nacional Energética. A Tractebel perdeu a primeira disputa, mas decidiu reforçar a equipe e começar a analisar outros ativos.

Depois do leilão, Mauricio Bähr ficou ainda seis meses na direção comercial da Usina Serra da Mesa, controlada pela VBC, até que o financiamento do empreendimento fosse concluído. Foi então convidado por Christian Biebuyck e Keith Pronske, responsáveis da Tractebel EGI pelo Brasil, para comandar os negócios no país, naquele momento uma operação pequena em que figuravam duas pessoas: Gil e a secretária Carla Pessoa.

Christian conhecia Mauricio desde 1994, quando marcara a primeira reunião com a Nacional Energética para entender o mercado brasileiro. Achava que ele tinha todas as habilidades para liderar a empresa no Brasil: visão estratégica de longo prazo, relacionamento com o mercado financeiro e talento para negociar tanto com o governo quanto com parceiros. Keith Pronske também

TRACTEBEL
Electricity and Gas International
TRACTEBEL BRASIL LTDA



Rua do Ouvidor, 97 / 801
Rio de Janeiro, RJ 20040-030
Brasil

Phone: (5521) 507 3059 / 507 2854
Fax: (5521) 509 1449
E-mail: tract@msm.com.br

Rio de Janeiro, 13 de Março de 1997

**BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO
ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES**

**Sr. Luiz Carlos Mendonça de Barros
Sr. Fernando Perrone
Sr. Evandro Coura
Sr. Edmar Carneiro**

Caros Senhores,

Venho congratulá-los pelo sucesso da venda da Dynamis Energética realizada em 7 de Março de 1997. Apesar de infelizmente ter sido impossível para a Tractebel adquirir a empresa, acreditamos que todo o processo de estudo da oportunidade foi de enorme importância para o entendimento do setor elétrico brasileiro, o que possibilitará nossa participação nos próximos projetos de forma ainda mais competitiva. Gostaríamos de agradecer à equipe do BNDES todo o apoio que nos foi dado ao longo do processo de montagem do project finance do empreendimento de Serra da Mesa. Sem o ambiente propício ao entendimento e à flexibilização que encontramos junto ao BNDES, acreditamos que teria sido impossível nossa participação.

Esperamos poder contar com o mesmo espírito de realização do BNDES nas futuras negociações que certamente se farão por ocasião dos próximos projetos aos quais a Tractebel se lançará no Brasil.

Saudações,

Gil Maranhão Neto
Gerente Geral
Tractebel Brasil Ltda

*A derrota
no leilão da
Hidrelétrica
Serra da Mesa
não reduziu
o ânimo.*

concordava com o nome. Nos últimos três anos, tinham intensificado não apenas o contato como a amizade. Mesmo quando Mauricio estava na diretoria de Serra da Mesa, encontravam-se para comer no restaurante Porcão, preferido de Christian quando vinha ao Brasil. Informalmente, foi ali que o convite para dirigir as operações da Tractebel foi feito.

Quando anunciou a decisão de deixar a direção comercial de Serra da Mesa, Mauricio pegou a ponte aérea e foi para São Paulo conversar com Roger Agnelli, presidente do Conselho da VBC. Futuro presidente da mineradora Vale e um dos pupilos do banqueiro Lázaro de Mello Brandão, que ajudou a transformar o Bradesco em

um dos maiores bancos do país, Agnelli disse que não conseguia entendê-lo: “Como você larga os três maiores grupos do país?”.

Para Bähr, na VBC ele seria apenas um pequeno parafuso em uma grande engrenagem. Já a proposta da Tractebel mostrava-se ambiciosa. Naquele momento, era pouco conhecida no Brasil, mas eles queriam usar o país como uma das plataformas de expansão da empresa no mundo. Além disso, a cultura da Tractebel era muito pouco intervencionista e aceitava bastante as opiniões locais. A companhia não adotava a postura comum de multinacionais, que empregavam estrangeiros nos países em que investiam – pelo contrário, fazia questão de atuar de maneira local, com os executivos que conheciam as particularidades do mercado de que participavam. A matriz dava todo o suporte, com *expertise* e capital, mas sempre respeitando a opinião dos profissionais do país em questão. Christian gostava de frisar esse ponto com uma brincadeira: “A Bélgica tem 10 milhões de habitantes. Se mandarmos um belga para cada negócio no exterior, vai faltar habitante na Bélgica”.

“

Na VBC, eu seria apenas um pequeno parafuso em uma grande engrenagem. Já a proposta da Tractebel mostrava-se ambiciosa. Naquele momento, era pouco conhecida no Brasil, mas eles queriam usar o país como uma das plataformas de expansão da empresa no mundo. Além disso, a cultura da Tractebel era muito pouco intervencionista, aceitava bastante as opiniões locais.

”

MAURICIO BÄHR

A possibilidade de realizar algo muito maior em um setor em que as obras fossem tangíveis também contribuiu para que Mauricio decidisse ingressar no comando da Tractebel no Brasil. Começou ali uma das mais longas trajetórias de um presidente de companhia no país.

O leilão da Nacional Energética não foi caso isolado. Após a privatização da Escelsa, em 1995, foram alienados os controles das duas distribuidoras do Rio de Janeiro em 1996: Light e Companhia de Eletricidade do Estado do Rio de Janeiro (Cerj). Depois das vendas bem-sucedidas, esperavam-se mais oportunidades nos meses seguintes, com destaque para as privatizações conduzidas por governos estaduais e estruturadas pelo BNDES. Quando assumiu a presidência do banco estatal, Luiz Carlos Mendonça de Barros veio com um diagnóstico. Se as distribuidoras não fossem vendidas, a geração permaneceria para sempre em mãos estatais ou seria negociada com deságio gigantesco, porque, quando o caixa dos estados apertava, as distribuidoras estaduais não saldavam suas faturas de compra de energia, o que inviabilizava a expansão da geração em mãos estatais.

Em julho de 1997, o BNDES lançou o Programa de Estímulo à Privatização Estadual (Pepe), que permitiu a antecipação de 50% do valor mínimo de venda das estatais para os estados amortizarem dívidas com a União e garantiu financiamento aos compradores. O BNDES ainda comprava uma fatia minoritária das empresas e, quando o leilão fosse realizado, dividia parte do ágio pago pelos compradores com os tesouros estaduais,

VOCÊ SABIA?

Até vencer os leilões da Hidrelétrica Cana Brava e da Gerasul, ambos em 1998, a ENGE tinha participado de vários processos licitatórios no Brasil, sem êxito. Participou do leilão das hidrelétricas Canoas I e II em parceria com a Nacional Energética. Fez ofertas nos leilões das distribuidoras Centro-Oeste e Norte-Nordeste do Rio Grande do Sul (frutos da cisão da Companhia Estadual de Energia Elétrica, a CEEE), CPFL, Enersul, Elektro, além de lance pela geradora Cachoeira Dourada. Em 1999, a empresa ainda participou dos leilões das geradoras Cesp Paraná e Cesp Tietê. Além disso, estudou o edital de privatização da CEG, companhia de gás do Rio de Janeiro.



2

Sob o comando de Luiz Carlos Mendonça de Barros, então presidente do BNDES, deu-se início à privatização de distribuidoras e da Gerasul.

contribuindo também para que os governadores aceitassem participar da iniciativa. Por sua vez, os estados se comprometiam a não mais emitir títulos de dívida, o que vinha causando impacto sobre a dívida pública total do país.

São Paulo e Rio Grande do Sul partiram na frente, levando a Tractebel a analisar e participar dos leilões que os dois estados fariam. Em outubro, o governo gaúcho cindiu a concessão de distribuição da estatal CEEE em três áreas e colocou à venda duas delas: Centro-Oeste e Norte-Nordeste do Rio Grande do Sul (a terceira área só viria a ser privatizada em 2021). Foram sete consórcios habilitados a participar do leilão, feito no sistema de envelopes fechados e rubricados pelos concorrentes. Mas ventos no mercado internacional sopravam uma crise no Sudeste Asiático que ameaçava trazer dificuldades para os investidores nos países emergentes.

Às 3 horas da madrugada de 21 de outubro de 1997, pouco antes de o leilão começar, o telefone tocou no quarto de hotel em que Marc Franchimont, encarregado da análise econômica da empresa gaúcha, estava hospedado em Porto Alegre. Ele mal conseguiu acender a luz antes de aproximar o aparelho do ouvido e perguntar quem era naquele horário. Teve sorte de não ter soltado um palavrão, porque do outro lado da linha estava Philippe Bodson, o presidente da Tractebel, que pouco tempo antes havia recebido uma ligação de um banco belga acionista da empresa querendo mais detalhes sobre a oferta que a subsidiária brasileira estava prestes a fazer. Eram oito da manhã em Bruxelas e investidores estavam de olho no que ocorreria do outro lado do Atlântico. Ainda sem conseguir se levantar nem chegar ao interruptor de luz, Marc detalhou no escuro alguns pontos do plano de negócios, as possibilidades que viam no negócio e como estavam preparados para pagar a oferta que seria realizada no leilão. O consumo na região Sul crescia 30% acima da média do Brasil, e a empresa poderia ter um pé em um mercado com grande potencial. Bodson agradeceu a atenção.

Às dez e meia da manhã, o superintendente da Bolsa de Valores do Extremo Sul, Jessé Grimberg, iniciou o leilão efetivo, com a entrega das seis propostas. A empresa norte-americana AES venceu o leilão da área Centro-Oeste do Rio Grande do Sul oferecendo um ágio de 93,55% sobre o preço mínimo de R\$ 780 milhões. A Tractebel ficou em terceiro lugar. Já a Companhia Norte-Nordeste de Distribuição de Energia Elétrica foi comprada pelo consórcio formado por VBC Energia, Previ (fundo dos funcionários do Banco

do Brasil) e a empresa norte-americana Community Energy Alternatives. A Tractebel também ficou em terceiro lugar.

A equipe da Tractebel no Brasil não desanimou. Era melhor ser prudente que dar um passo maior que a perna. Havia muitos outros negócios à frente. Em 3 de novembro, São Paulo ia fazer o principal leilão do ano de 1997: a venda do controle da CPFL, que respondia por 6,5% da eletricidade vendida no Brasil, fornecendo energia para cerca de 2,35 milhões de consumidores no interior de São Paulo. O capital estava nas mãos da geradora estadual, a Cesp. Era a primeira cisão de peso do setor elétrico brasileiro, e os índices de desempenho técnico da empresa estavam entre os melhores do país.

O negócio despertou a atenção da Tractebel, cuja equipe se debruçou sobre os números. O leilão atraiu um punhado de empresas. Em 21 de outubro, 44 se registraram na Bovespa como interessadas na privatização. No entanto, a pré-identificação na Bolsa não implicava participação: a presença na disputa só estaria garantida depois da apresentação de garantias no valor de 10% do preço mínimo das ações que seriam vendidas. Na imprensa, já começavam a ser publicadas notícias de que pelo menos quatro grupos de peso davam sinais de que pretendiam disputar a CPFL. Um era a Tractebel.

O mesmo terremoto financeiro internacional que atingiu o leilão das distribuidoras gaúchas afetou o interesse das empresas pela CPFL. A crise respingava em todos os países emergentes e aumentava a aversão ao risco entre os investidores. Com o pânico se espalhando nas bolsas, o governo paulista chegou a

cogitar a suspensão do leilão, mas o manteve para 6 de novembro de 1997, na Bovespa. Logo pela manhã, o certame atraiu dezenas de sindicalistas à frente do elegante prédio da Bolsa paulista na rua Quinze de Novembro, no centro de São Paulo.

Mesmo com quatro grupos inscritos, os quatro envelopes fechados com as respectivas ofertas só chegaram às mãos do leiloeiro quando faltavam menos de quinze segundos para o encerramento do prazo. A VBC Energia, aliada à Previ e à Fundação Cesp (Funcesp), arrematou a estatal com um ágio de 70% sobre o preço mínimo. Depois ainda viriam participações sem êxito nos leilões da Elektro e da Enersul, mas a história mudaria em breve, no início de 1998. **A presença em diversos leilões e processos de *due diligence* tinha aprimorado os conhecimentos da Tractebel no Brasil.**

Tractebel e VBC estariam em lados opostos, novamente, no primeiro trimestre de 1998, quando a Aneel anunciou que faria licitação internacional para a construção da Hidrelétrica de Cana Brava, localizada no rio Tocantins, no estado de Goiás, no Centro-Oeste do Brasil, que previa a instalação de três unidades geradoras de 150 MW cada.

Quando a Nacional Energética foi comprada pela VBC, Victor Paranhos deixou a presidência, mas continuou buscando informações sobre a Hidrelétrica de Cana Brava, a jusante da Usina Serra da Mesa. Ninguém conhecia a região e a cascata do rio

Tocantins melhor do que ele. Já se comentava havia alguns meses que o governo federal deveria licitar o empreendimento. Como tinha participado da construção de Serra da Mesa, Victor tinha muitos dados, o que ajudou a reduzir dificuldades e a cortar caminho.

Obter cotações de orçamentos de projetos de engenharia, aquisição e construção (EPC), em que o contratado se responsabiliza por entregar a obra totalmente pronta, não era uma tarefa fácil para os executivos da Tractebel, por dois motivos: primeiro porque ela ainda não era um nome conhecido no mercado brasileiro e não tinha negócios em operação no país; o segundo era que essas propostas custavam caro para ser preparadas, dados os riscos dos consórcios construtores, o que fazia com que essas empresas de engenharia preferissem “cavalos vencedores”. Quando demandavam uma cotação, a maioria das construtoras não atendia ao pedido. No entanto, a percepção logo mudaria.



Com investimento previsto de US\$ 750 milhões, a Usina Hidrelétrica Cana Brava seria construída no rio Tocantins, a 250 km ao norte de Brasília.

Em março de 1998, a Tractebel EGI celebrou a primeira vitória em solo brasileiro: ganhou o leilão para a construção de seu primeiro ativo no Brasil, a Hidrelétrica Cana Brava, que deveria ser concluída até 2002. Montou-se uma Sociedade de Propósito Específico (SPE) chamada Companhia Energética Meridional (CEM), que viria a ser presidida por Victor Paranhos. O primeiro negócio fez a empresa aumentar sua equipe.

Se a Tractebel não tinha conseguido conquistar o controle da Nacional Energética em 1996, aos poucos foi fazendo com que a equipe pioneira migrasse para seu escritório. Além de Victor, Mauricio e Gil, em poucos meses Carla Carvalho, Luiz Eduardo Viana e Gustavo Labanca começariam a trabalhar no escritório da empresa em busca de outros negócios.

Após o sucesso das privatizações das distribuidoras estaduais, o governo federal acenou com a privatização de subsidiárias da Eletrobras. Depois de resistências políticas para iniciar o processo por Furnas, buscou-se outra opção. Tratava-se da Gerasul, que reunia pouco mais de 3,7 GW de capacidade instalada, distribuídos por três hidrelétricas (2.718 MW) e três usinas termelétricas (995 MW), que juntas eram responsáveis por cerca de 7% do mercado de geração do Brasil, além de duas usinas hidrelétricas em construção. Participar do negócio poderia mudar o patamar de atuação da Tractebel no Brasil e na América Latina.

Tractebel

Fax

Tractebel s.a.
Registered Office
Place du Trône 1
B-1000 Brussels (Belgium)

E.G.I.

Date : 23/03/98 Number of pages : 1

Our ref. : Your ref. :

To : Mauricio BÄHR Tractebel Brasil Fax no. : (55)-21-509.14.49
Gil MARANHÃO
Keith PRONSKE

From : Daniel DEROUX Tel. no. : Fax no. :

Copie(s) :

Dear Mauricio, Gil and Keith,

I wish to congratulate you for your success with Cana Brava. This is a first achievement after a long effort that finally bears its fruit. If last year has been frustrating when you had to watch the crazy competitors snatching the projects from your hands by using unreasonably their excess of cash, now is the time to reap the reward of patience and consistency. You did a great job, and I hope there will still be more to come!

You have all my support for successfully bringing now the project to the next stages until commercial operation and sale of the output at the highest prices ever heard of in the country!

Best regards

Congratulações!


Fax de Daniel Deroux celebrando o primeiro investimento da Tractebel no Brasil.



MUDANÇA
DE PATAMAR:
A GERASUL



*Na p. 70:
Primeira sede
da Gerasul, em
Florianópolis.*

Quando as quatro estatais vinculadas à Eletrobras (Eletrosul, Furnas, Chesf e Eletronorte) ingressaram no programa de desestatização em 1995, logo no início do governo Fernando Henrique Cardoso, discutiu-se muito o critério de qual seria a primeira a ser privatizada. A equipe econômica e o BNDES quiseram iniciar o processo por Furnas. Vendida a empresa, o restante seria muito mais fácil, pensavam eles – mas logo se viu que a oposição seria maior que o previsto. Furnas contava com uma base parlamentar forte no Sudeste, principalmente do Rio de Janeiro e de Minas Gerais. Já no Nordeste, as bancadas dos nove estados eram refratárias à venda da Chesf – resistências não muito diferentes das existentes na Eletronorte. Isso levou o presidente Fernando Henrique Cardoso a escolher a Eletrosul para dar partida à privatização.

Por sua vez, Firmino Sampaio, então presidente da Eletrobras, encarregou, Claudio Ávila, presidente da Eletrosul, de tocar o processo. Na parte política não houve grande resistência: as bancadas na Câmara e no Senado não criaram nenhum tipo

de dificuldade para a privatização da subsidiária da Eletrobras. Como moeda de troca, negociou-se a permanência da sede da companhia em Santa Catarina e a criação de um escritório regional do Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS) no estado. A Eletrosul também tinha a vantagem de ser uma empresa redonda, com saldo de caixa e sem grandes dívidas, por ter acabado de concluir a terceira fase do Complexo Termelétrico Jorge Lacerda, localizado em Capivari de Baixo (SC). Se não havia muitos obstáculos políticos, existiam críticos ao processo dentro da empresa e nos sindicatos.

Vender a Gerasul implicava realizar uma cisão, ou seja, separar a atividade de geração da de transmissão, o que criava desconforto no corpo de funcionários – aqueles ligados à parte operacional das usinas já sabiam que ficariam na geradora, enquanto muitos que trabalhavam na parte administrativa ou financeira buscaram migrar para a Eletrosul. Por quê? Nos corredores da estatal, sindicalistas apontavam que privatização era sinônimo de demissão e que quem ficasse na Gerasul estaria com o cargo sob ameaça. Um empregado chegou a entrar na Justiça para não ser enviado à geradora; já outros, próximos da aposentadoria, fincaram pés para permanecer na Eletrosul. A divisão trouxe um clima de ansiedade e apreensão aos funcionários, enquanto o sindicato mobilizou algumas greves. Mesmo com a separação, as duas empresas funcionavam no mesmo lugar. Criou-se uma linha divisória separando o prédio original em duas áreas e construiu-se uma parede para que a parte de transmissão não

tivesse contato com a que seria privatizada. Apesar da tensão, em janeiro a cisão foi aprovada pelo governo federal, que marcou o leilão para agosto de 1998.

Definida a divisão entre as áreas de transmissão e geração, o segundo passo foi alugar três salas na Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (Fiesc) e abrir ali um *data room* para os interessados na geradora. Para acessar todas as informações, era preciso pagar R\$ 37 mil de adiantamento de despesas, referentes a gastos com hotel, almoço e visitas aos projetos de geração da empresa: as hidrelétricas Salto Osório, Salto Santiago, Passo Fundo e Itá (em construção); e as termelétricas Jorge Lacerda, Alegrete e Charqueadas. O *data room* ficou aberto de 2 de fevereiro até o mês de agosto e atraiu diversas empresas, como Tractebel, Endesa, AES, Houston Industries, Sithe Energies, Itá Energética, Pacific Corp, VBC,

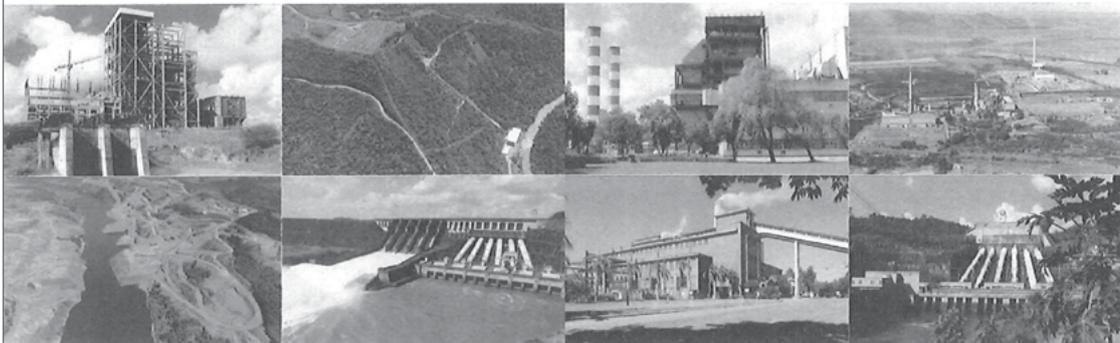


Decidimos primeiro privatizar as distribuidoras para dar o sinal ao mercado de que, nas mãos de agentes privados, elas iam ficar em dia com a compra de energia gerada pelas geradoras. Aí, com o sucesso das privatizações em distribuição, avançamos para vender as geradoras federais. Lembro que, quando falaram que a Tractebel tinha interesse, fiquei surpreso que belgas estavam analisando o setor de energia.



LUIZ CARLOS MENDONÇA DE BARROS

GERASUL



A NOVA GERADORA DE ENERGIA DO SUL DO BRASIL

Em conformidade com o Programa de Desestatização do Governo Federal, a Eletrobrás determinou a cisão parcial da Eletrosul em duas sociedades por ações: a Centrais Geradoras do Sul Do Brasil S.A - GERASUL, criada em 23 de dezembro de 1997, que tem por objeto social a geração de energia elétrica, bem como a realização de estudos, projetos, construção e operação de usinas - hidrelétricas e termelétricas -

entre outras atribuições; e a Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A - ELETROSUL, que fica responsável pela transmissão e distribuição, abrangendo as vinte e sete subestações localizadas nos quatro Estados (Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Sul e Mato Grosso do Sul), a Estação Conversora Uruguaiana e as linhas de transmissão do Sistema Interligado Eletrosul, além de participar de pesquisas de

interesse do setor energético e demais atividades concernentes à sua função. Esta reestruturação não vai alterar a qualidade e a confiabilidade que sempre caracterizaram os serviços da Eletrosul.

Eletrosul
Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A.
Gerasul
Centrais Geradoras do Sul do Brasil S.A.
ELETROBRÁS

**Ministério
de Minas
e Energia**
**Brasil
EM AÇÃO**

A privatização da Gerasul atraiu muito interesse: a geradora reunia pouco mais de 3,7 GW de capacidade instalada e era responsável por cerca de 7% do mercado de geração do Brasil.

Previ, Eléctricité de France (EDF), National Power, Duke Energy, Southern, Companhia Paranaense de Energia (Copel), PowerGen, Gener, Dominion/Monteiro Aranha, entre outras.

A Tractebel logo começou a enviar mensalmente a Florianópolis uma equipe para visitar as usinas e conversar com empregados da Gerasul. Durante as visitas (para chegar à Usina de Salto Osório a viagem levava cerca de dez horas), Gil Maranhão, responsável pelo processo de compra e pela organização do *data room*, Marc Franchimont, Patrick Obyn e Eric De Muynck, três belgas que estavam colaborando com o processo de avaliação do ativo, logo viram que os projetos de geração eram eficientes e que o corpo técnico da Gerasul era de muito boa qualidade, o que permitiria que a empresa pudesse se tornar ainda mais produtiva e lucrativa sob administração privada.



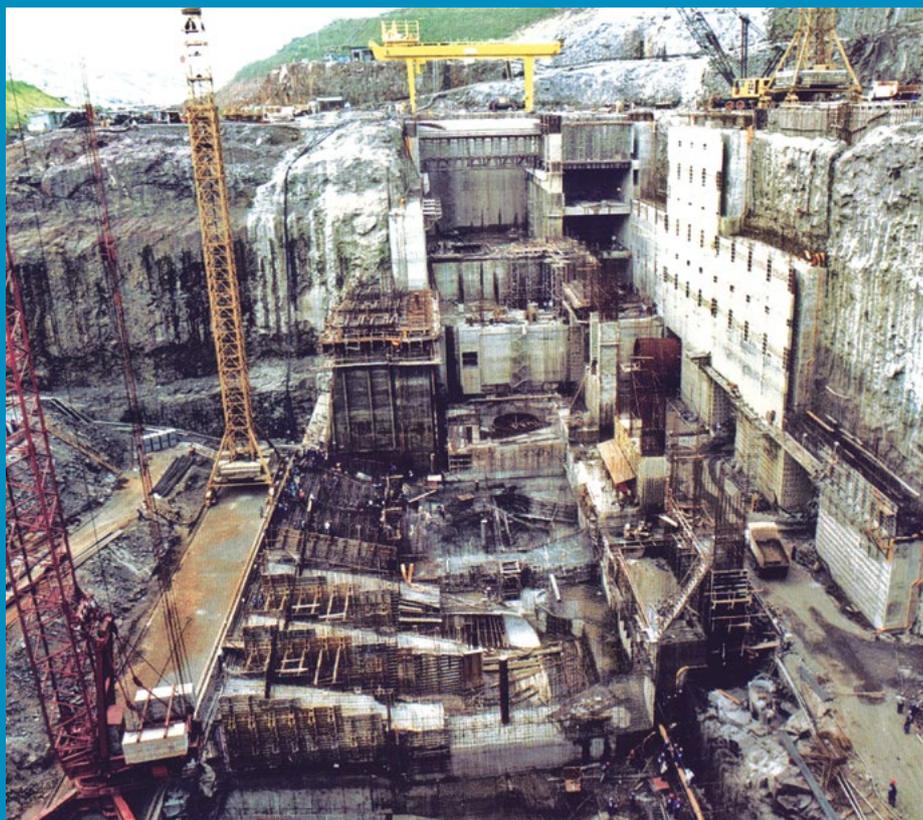
O data room, com as informações da Gerasul, atraiu mais de quarenta interessados em participar do processo de privatização.

Nesse momento, a Tractebel se associou à norte-americana Southern para participar em consórcio no leilão da geradora federal. Pelo acordo, cada uma teria 50% das ações e as duas dividiriam a responsabilidade pela reorganização e administração da Gerasul recém-privatizada. Os sócios contrataram a Mundie Advogados e o banco ING Barings como consultores do processo.

No exterior, o presidente da Gerasul, Claudio Ávila, viajou para doze países entre América do Norte, Europa e Ásia para mostrar o projeto de privatização da geradora e destacar que a regulação do setor elétrico estava em transformação. Em 1998, tinha sido concluído o projeto de Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro (RE-SEB). O relatório pregava a abertura de todo o setor ao capital privado, com uma regulação que apoiasse as transformações.

Em maio de 1998, concretizou-se o primeiro passo desenhado pela consultoria Coopers & Lybrand, que havia elaborado o projeto RE-SEB: a publicação da Lei nº 9.648 estabeleceu que a União concederia em leilões a construção e operação de usinas de energia e de instalações de transmissão. Os agentes que passaram a atuar no mercado livre tiveram assegurado o acesso aos sistemas de transmissão e de distribuição de energia, passo essencial para que a figura do consumidor livre ganhasse espaço.

3



HIDRELÉTRICA
ITÁ em construção



HIDRELÉTRICA
MACHADINHO
em construção



HIDRELÉTRICA
SALTO OSÓRIO



HIDRELÉTRICA
SALTO
SANTIAGO

Na primeira quinzena de agosto, pouco depois da privatização do Sistema Telebras (quando o governo tinha arrecadado R\$22 bilhões na venda do controle das três holdings de telefonia fixa, uma de longa distância e oito de telefonia celular, configurando até então a maior operação de privatização de um bloco de controle já realizada no mundo), um terremoto financeiro com epicentro em Moscou sacudiu as Bolsas de todo o planeta. A turbulência era um desdobramento da chamada crise asiática, que irrompera em julho de 1997 e desvalorizara as moedas de Coreia do Sul, Filipinas, Malásia, Taiwan e Tailândia, com repercussões graves também em Cingapura, Hong Kong e Japão. A crise russa vinha com um ineditismo: era a primeira vez que um país emergente ingressava em moratória desde 1982, quando o México tinha seguido esse caminho.

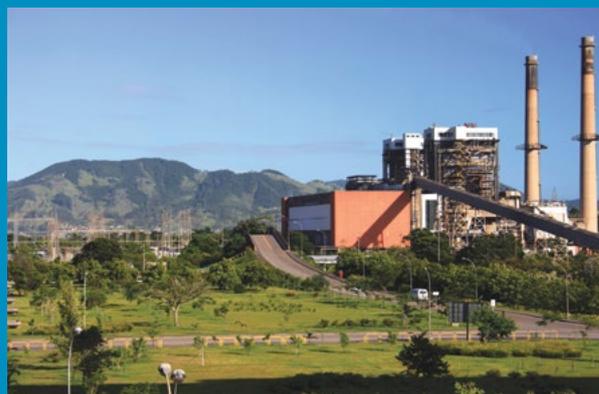
No momento em que Boris Yeltsin, o presidente russo, cancelou suas férias para anunciar que o país não tinha condições de pagar suas dívidas interna e externa, investidores de todo o mundo começaram a fazer contas. O anúncio da moratória, em 17 de agosto de 1998, chegou rapidamente ao mercado brasileiro. Com medo de contágio em outros países emergentes, muitos investidores decidiram reduzir sua posição no Brasil. A saída de dólares girava em torno de US\$ 1 bilhão ao dia. Na sexta-feira, 21 de agosto, o pânico tomou conta da Bolsa de Valores de São Paulo. Às 12h34, foi acionado o *circuit breaker*, um mecanismo automático que interrompe o pregão toda vez que a queda atinge 10%. Foi a primeira vez naquele ano.

VOCÊ SABIA?

A crise financeira russa atingiu seu ápice em 17 de agosto de 1998, quando o governo decretou moratória. Foi a primeira moratória de um país emergente desde o México em 1982. O governo federal, que em julho tinha celebrado o ágio recorde obtido no leilão da Telebras, começou a ter dúvidas sobre levar adiante ou não a privatização da Gerasul. Antes da crise financeira, representantes da Eletrobras, do BNDES e do Ministério da Fazenda estimavam que o ágio poderia superar 50%.

Um dos diários de economia mais influentes do mundo, o *Financial Times*, fez um alerta aos investidores internacionais para que tomassem cuidado com o Brasil. Em sua análise, o jornal britânico recomendava aos que procuravam evitar “a próxima Rússia” que prestassem atenção aos dois países mais vulneráveis da América Latina: Venezuela e Brasil. “O problema do Brasil é de confiança”, relatava a publicação, argumentando que a situação dependia de reformas prometidas para um eventual segundo mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso. A Moody’s, uma das principais agências de classificação, rebaixou as notas de crédito do Brasil, indicando que a percepção de risco tinha aumentado. A dívida em moeda estrangeira do governo teve sua classificação reduzida de “B1” para “B2”. As empresas brasileiras de capital aberto perderam quase R\$ 100 bilhões em valor de mercado naquele mês de agosto.

O terremoto financeiro coincidiu com um calendário cheio de novidades para o setor elétrico brasileiro. Enquanto acompanhavam na tela as frenéticas oscilações das Bolsas e do dólar, os executivos da Tractebel e os sócios da Mundie Advogados se debruçavam sobre as novas regras publicadas pelo governo federal para dar continuidade à abertura do setor. Em 26 de agosto, em uma cerimônia no Palácio do Planalto, foi assinado o chamado Acordo de Mercado, no qual foram criados o Mercado Atacadista de Energia (MAE) e o ONS, dois sinais de que a abertura ao capital privado ia se acelerar nos próximos meses.



TERMELÉTRICA
JORGE
LACERDA



TERMELÉTRICA
CHARQUEADAS

O MAE era um mercado de curto prazo em que geradores e comercializadoras poderiam transacionar sobras de contrato em um ambiente de livre negociação, enquanto o ONS, uma entidade que reuniria empresas privadas e estatais, seria o órgão responsável por operar e monitorar o sistema elétrico, função anteriormente da Eletrobras. Os agentes que passaram a atuar no mercado livre tiveram assegurado o acesso aos sistemas de transmissão e de distribuição.

Com o Acordo de Mercado oficializado, a Aneel correu para fechar os contratos de venda de energia que seriam assinados entre as distribuidoras e a Gerasul, condição essencial para a privatização da geradora federal. O BNDES e o banco Dresdner Kleinwort Benson, que assessorava o banco público brasileiro na operação, vinham frisando a importância desse ponto havia alguns meses. Sem a assinatura, não haveria interesse firme das empresas. Os acordos eram uma forma de garantir receita diante da abertura de mercado que começaria em cinco anos.

Os contratos iniciais, que fixavam o MWh em mais de R\$ 30, asseguravam receita garantida para a geradora pelo menos até 2003. Nesse ano começaria uma desregulação do mercado, e esses mesmos contratos seriam reduzidos em 25% ao ano, até a completa abertura do setor, prevista para 2006. Os acordos também estipulavam o valor da multa que seria cobrada das distribuidoras caso atrasassem o pagamento da energia adquirida. Determinavam ainda que a responsabilidade pelos prejuízos causados aos consumidores finais por eventuais falhas no

fornecimento seria dividida entre a Gerasul e as distribuidoras da região Sul. A corrida para firmar o contrato fez com que o leilão fosse adiado em catorze dias. Inicialmente marcado para 1º de setembro, passou para o dia 15 do mesmo mês. Mas ainda persistiam dúvidas.

Diariamente, investidores interessados anunciavam desistências, um modo também de pressionar o governo federal a adiar o certame, de forma que pudessem participar dele em um momento mais propício. Na manhã de 1º de setembro, o presidente da Eletrobras, Firmino Sampaio, telefonou para o vice-presidente do BNDES, José Pio Borges, para avaliar como o mercado vinha reagindo à crise russa e discutir se era melhor manter os planos ou adiar a venda da primeira geradora federal a ser privatizada. Uma ala do governo temia que, ao cancelar o leilão e postergá-lo para uma data indefinida, o processo se arrastasse para 1999, após as eleições presidenciais, quando o assunto poderia esfriar de novo, diante das mudanças políticas nos ministérios e novas coligações. Outra ala defendia justamente o oposto, que o mais prudente seria esperar passar o turbilhão eleitoral de 1998.

Se surgiam dúvidas no governo quanto a se o processo deveria seguir adiante no meio de um furacão que ainda trazia turbulências para o mercado financeiro mundial, a diretoria da Eletrobras avaliava que havia pelo menos cinco grupos interessados na Gerasul, cujo preço mínimo tinha sido estabelecido em R\$ 945,2 milhões por 50,1% do capital votante. Mesmo com a instabilidade, os

ARAÚJO E POLICASTRO
ADVOGADOS

JORE THEODORO ALVES DE ARAÚJO
DÉCIO POLICASTRO
JOSÉ PAULO BUENO
SYLVIO FERNANDO PAES DE BARROS JR.
REGINA CÉLIA BARALDI BISSON
JOSÉ C. MELLO DE A. KUHLMANN
CAMILA DA MOTTÁ P. ALVES DE ARAÚJO
NÊE MOON JO
ANDREAS ROBERT BEYERSDORF
ALEXANDRE AKIO MOTONAGA
JOEL ANDRÉ CRESPIN
ANDREW JOSEPH DELL'OLIO
MARA KESSELRING
GABRIELA FALCÃO VIEIRA
JOSÉ ANTÔNIO SALVADOR MARTHO
SEATRIZ DA COSTA VIELLAS
DAMILA MALUF CUEDES
PAULA DUALIBI DE MELLO SANTOS
LIRA RENARDINI PADUAN
FAUSTO LUCIANO FARIAGGI
ALMIR ROGERIO GONÇALVES
CESAR BARRIO
HENRIQUE ARAÚJO TORREIRA MATTOS
DANIELLA YUSI LEMMI
ADRIANA DELFONI TANICCO
CARLOS EDUARDO MARTINS MAMMANA
MARINA NEVES DE CAMPOS MELLO
CAMILA ROCINA SCHANIN
ANNA MARIA BIANCO GIANNETTI
LUCIANE SUNAO HAMAGUCHI
GREGFEL SCHWARTZ CALNEIROS

AV. BRIG. FARIA LIMA, 2884 (loc 613) - 11ª
01452-002 - SÃO PAULO - BRASIL
TELEFONE Nº: (011) 820-2566
FAX Nº: (011) 820-2122 / 822-6195
E-MAIL: brapo@amchem.com.br

São Paulo, September 17, 1998

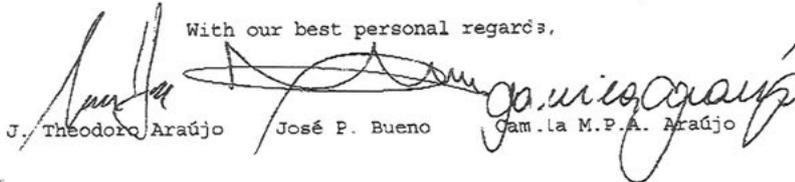
Mr. Christian Biebuyck
Mr. Keith Pronske
Mr. Patrick Obyn
Mr. Gil Maranhão Neto
Mr. Maurício Bähr
TRACTEBEL

Dear Sirs:

It was with such very great pleasure that we learned that the group comprising Tractebel has acquired Gerasul.

Please accept our warmest congratulations on such an important event, together with our best wishes for continued great success and accomplishments in all Tractebel's undertakings.

With our best personal regards,


J. Theodoro Araujo José P. Bueno Camilla M.P.A. Araujo



Carta do
escritório Araújo
e Policastro
Advogados,
que assessorou
a montagem
do primeiro
escritório no
Brasil em 1996,
felicitando a
conquista da
Gerasul.



HIDRELÉTRICA
PASSO FUNDO

investidores não tinham desistido de avaliar a empresa. A estatal era a principal geradora para Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e Mato Grosso do Sul, além de fornecer a Furnas parte da energia que era vendida ao Sistema Sudeste. O mercado da região Sul continuava crescendo a taxas superiores à média do país (7,8% entre 1994 e 1997, contra 5,9% da média do país no mesmo período).

A geradora ainda estava na porta de entrada do Mercosul e tinha projetos que poderiam elevar sua capacidade em pouco tempo, aproveitando-se da abertura do mercado. O Dresdner Kleinwort Benson considerava que manter a data do leilão era importante também para deixar claro que o Brasil não era a Rússia e que não se podia comparar o país com qualquer outro da América Latina.

Em meio ao furacão nos mercados, na sexta-feira, 4 de setembro, o governo recebeu uma boa notícia: 17 empresas estrangeiras de grande porte, duas companhias brasileiras e um fundo de pensão haviam se inscrito na Câmara de Liquidação e Custódia (CLC) da Bolsa do Rio para participar do leilão da Gerasul. Entre as estrangeiras estavam a Tractebel; as francesas EDF e Total; a British Gas; a chilena Endesa; e as norte-americanas AES, Duke, Southern Energy e Amoco. A lista dos grupos nacionais incluía VBC (Votorantim, Bradesco e Camargo Corrêa) e Previ, o maior fundo de pensão do país.

Interesse não significava participação, ainda mais por não ser sinônimo de depósito da garantia para realizar oferta pelo ativo

à venda. Os vinte interessados na compra da Gerasul passaram a semana anterior ao leilão analisando os últimos detalhes. Enquanto isso, a direção da Tractebel vivia momentos tensos: desde a abertura do *data room*, no início de 1998, a empresa tinha se associado à norte-americana Southern, que era proprietária de grandes distribuidoras que atendiam aos estados do sul do país, como Mississipi, Geórgia e Alabama. Pela sua subsidiária, a Southern International Energy, a companhia mirava ativos no exterior. A abertura do mercado brasileiro trazia oportunidades, mas, para reduzir o risco e o investimento, foi considerada a associação com um parceiro. A Tractebel, que mantinha uma visão de longo prazo em seus negócios e já estava presente na América do Sul desde 1992 com um investimento na Argentina, foi a escolhida. Chegou-se a um acordo em que ambas participariam conjuntamente do leilão e, caso fossem vitoriosas, dividiriam os investimentos e a operação da Gerasul.

Nos últimos meses, técnicos das duas empresas tinham participado de visitas conjuntas às usinas que compunham os ativos da geradora. Executivos dos dois lados haviam até discutido nomes para compor a diretoria da Gerasul pós-privatização. Um contrato entre as duas partes tinha sido redigido e assinado, mas nele figurava uma cláusula fixando que a associação poderia ser rompida caso o Conselho de Administração da Southern não aprovasse o investimento.

A moratória russa trouxera nervosismo ao mercado desde agosto, e muitos ainda se mostravam receosos em relação a

investimentos nos países emergentes. O temor de que um risco assumido por uma subsidiária pudesse afetar a percepção sobre todo o Grupo, com impacto sobre as ações da empresa nos Estados Unidos e o pagamento de dividendos, foi o argumento para derrubar as pretensões do time brasileiro da Southern, liderado por Felicia Bellows e Claudio Sales. No fim, o Conselho de Administração vetou a participação na privatização da Gerasul. A poucos dias do leilão, Sales ligou para a equipe da Tractebel e avisou que Atlanta não tinha dado aval para prosseguir. Falou sem esconder a frustração na voz. Meses de trabalho e viagens tinham sido gastos na análise da aquisição.

O anúncio foi um baque. Para a Tractebel, perder o sócio implicava a necessidade de dobrar o investimento imediato no Brasil: se a Gerasul fosse vendida pelo preço mínimo, teriam de desembolsar US\$ 801 milhões, e não mais US\$ 400,5 milhões, e isso em um momento no qual investidores apostavam em quem seria o próximo país emergente incapaz de resistir à moratória da dívida russa. Ainda representava a assunção de R\$ 1,4 bilhão em dívidas da geradora. A equipe brasileira intensificou os contatos com a matriz e com o Conselho de Administração em Bruxelas em um episódio de grande tensão.

O mercado financeiro continuava agitado. A saída de recursos do Brasil se mantinha na casa de US\$ 1 bilhão por dia, enquanto começavam a chegar ao BNDES e ao governo federal informações de que muitos participantes estavam abandonando a disputa. Nos últimos dias, Vittorio Perona, líder da operação

no Dresdner Kleinwort Benson, já suava frio toda vez que escutava o som de uma chamada telefônica. Era pelo telefone que chegavam a cada dia as desistências de interessados no ativo. Somavam mais de dez as empresas que haviam refugado, e pelo mesmo motivo: o temor de que a crise russa afetasse a economia brasileira e o país tivesse de desvalorizar o real.



A cada dia eu recebia um telefonema de desistência de um grupo interessado. ”

**VITTORIO
PERONA**

Antes da crise russa, a expectativa era de que vários grupos nacionais e internacionais disputariam acirradamente o controle da Gerasul. Discutia-se que o certame deveria representar um ágio superior a 50%, em um clima semelhante ao visto na venda da Telebras. Esperava-se que o resultado do leilão poderia até mesmo arrefecer as dificuldades que emperravam a venda das outras geradoras federais. Mas, no fim de agosto, o otimismo tinha se dissipado, e havia sérias dúvidas quanto a se o processo teria êxito e atrairia pelo menos uma proposta. Um dos problemas era o mercado de crédito. O nervosismo elevava os custos, reduzira prazos e vinha dificultando a abertura de linhas de financiamento. Dias antes, na privatização do banco estadual de Minas Gerais, o Bemge, investidores internacionais haviam desistido e deixado o leilão ser disputado apenas por bancos nacionais, como Itaú e Bradesco. O governo resolveu agir.

Numa quarta-feira, 9 de setembro, o BNDES anunciou que financiaria os interessados na compra da Gerasul. O crédito seria de até 40% do preço mínimo determinado para o leilão (de R\$ 945,7 milhões), o equivalente a um teto de R\$ 378,28 milhões. Embora tivesse financiado a maior parte dos grupos que haviam comprado as empresas estaduais de distribuição privatizadas, o banco ainda não havia disponibilizado recursos para a venda de elétricas federais. O financiamento teria prazo de cinco anos, incluído um ano de carência.

Na sexta-feira, 11 de setembro, a quatro dias do leilão, três grupos depositaram garantias financeiras e se credenciaram para participar do leilão de privatização. A Tractebel se inscreveu sozinha. Os outros interessados foram: um consórcio formado pela norte-americana AES e um grupo de empresas brasileiras; outro formado pelas francesas EDF e Total. Apesar do otimismo que a identificação dos participantes gerou entre os técnicos do BNDES, ainda não era certo que os três participariam de fato.

A cúpula do governo chegou a cogitar a mudança da data, mas o presidente Fernando Henrique Cardoso manteve a decisão. Empurrar o certame para a frente poderia emperrar a venda das geradoras e a abertura do mercado. A ideia era ter começado o processo por Furnas, mas resistências da bancada mineira, incluindo do presidente da Câmara, Aécio Neves, do mesmo partido do presidente, tinham mudado a intenção e feito a Gerasul se tornar a primeira. As bancadas do Rio Grande do Sul, Santa

Catarina e Paraná já haviam se habituado à privatização. Um adiamento significaria provavelmente levar o leilão a ser realizado em 1999, após as eleições para presidente, governadores e deputados, o que poderia mudar o ambiente favorável à venda. Correr o risco de dar branco era melhor que abandonar o barco antes de ele ter partido.



Mantivemos a decisão, apesar da instabilidade dos mercados globais com a crise russa. Foi um sinal de que a modernização do setor elétrico continuaria.



**FERNANDO
HENRIQUE
CARDOSO**

Na semana anterior ao leilão, Gil Maranhão e Marc Franchimont tinham ido a Bruxelas apresentar a avaliação e o plano pós-privatização para Christian Biebuyck e Daniel Deroux (presidente da Tractebel EGI). Foi ali que obtiveram a aprovação preliminar para ofertar propostas na semana seguinte, com o ágio a ser decidido no último minuto. Esse aval permitiu que a Tractebel no Brasil confirmasse sua presença quando os bancos BNDES e Dresdner Kleinwort Benson fizeram as últimas sondagens para avaliar se o leilão poderia ser levado adiante.

As horas que antecederam a manhã da terça-feira, 15 de setembro, dia do leilão, foram tensas. Boa parte dos funcionários do BNDES,

do Dresdner Kleinwort Benson, da Tractebel e das outras empresas que haviam depositado garantias não tinha dormido naquela noite. No lado do governo havia a preocupação de que não aparecessem propostas, o que poderia manchar o processo de privatização. Sobre os executivos das companhias inscritas, pesavam meses de trabalho intenso para costurar todos os detalhes.

Os últimos dias tinham sido longos para a equipe da Tractebel no Brasil, incluindo horas de debates internos entre os integrantes e negociações finais com os controladores em Bruxelas. Mal haviam tido tempo para sair do escritório. Entre reuniões, consumiam os pedidos feitos ao restaurante Giuseppe e bebiam litros de café passado em máquina manual. Na reta final, Manoel Zaroni tinha apontado um detalhe que passara despercebido à equipe que analisava a participação no certame: duas semanas antes do leilão, o governo havia divulgado uma portaria que permitia o cálculo das perdas de transmissão do SIN, uma surpresa para a equipe de avaliação por impactar a energia vendável de longo prazo.

Como havia preocupações de que a economia brasileira poderia ser a próxima afetada depois da moratória russa, a maioria dos bancos não estava disposta a financiar a aquisição, e os que se mostravam mais abertos indicavam que cobrariam caro pela abertura de crédito. Ou seja, a Tractebel poderia ter de usar recursos próprios para ganhar o leilão, que, caso atraísse competidores, poderia ainda exigir pagamento do ágio sobre o preço mínimo do ativo.

Não foi uma tarefa simples convencer os executivos da Bélgica, mas a equipe brasileira achava que estava perto de celebrar um feito inédito, já que cresciam os rumores de que não deveria haver concorrência no leilão. Enquanto o mercado olhava na direção do caos, eles acreditavam que tinham uma oportunidade única:

1. A Tractebel tinha um histórico de mais de cem anos e investia no longo prazo. Em qualquer país em que aplicasse recursos poderia haver uma crise, mas ao longo das décadas muitas oportunidades seriam criadas.
2. Os contratos iniciais assinados com as distribuidoras da região Sul asseguravam um caixa previsível para a Gerasul pelo menos até 2006, quando eles estariam totalmente desfeitos. Isso garantia receita por oito anos.
3. O mercado dos três estados do Sul crescia cerca de 8% ao ano, 30% a mais do que a média nacional.
4. O consumo por habitante das nações do chamado primeiro mundo era cerca de dez vezes maior que o dos países em fase de desenvolvimento, entre os quais o Brasil, sendo que a sociedade brasileira ainda se encontrava em plena fase de eletrificação. No período 1994-97, tinham sido comercializados mais de 13 milhões de televisores em cores e cerca de 4,5 milhões de residências haviam passado a ter geladeiras, por exemplo.
5. A Gerasul representava 7% do mercado de geração brasileiro e ainda contava com duas hidrelétricas, Itá e Machadinho – que

seriam concluídas no início dos anos 2000 –, em um momento de liberalização do mercado no qual antecipar as obras poderia render dinheiro adicional ao caixa da empresa. As obras também proporcionariam tamanho considerável no Brasil. Na Europa, construir empreendimentos desse porte era impensável.

6. A equipe da estatal era altamente capacitada, e as visitas às usinas e à empresa tinham mostrado isso. Durante o *road show* em Paris, o presidente da geradora, Claudio Ávila, havia destacado esse ponto à direção da Tractebel, algo confirmado pelas prospecções feitas ao longo dos meses nos estudos sobre a Gerasul. Isso permitia que, em uma estrutura sem as amarras estatais, eles seriam o principal trunfo para a empresa crescer nos próximos anos em um ambiente mais competitivo.
7. Os últimos dados financeiros apontavam que a Gerasul dava lucro (R\$ 7,6 milhões em 1998). Ou seja, com uma gestão voltada à eficiência e um time local, a geradora poderia viver tempos muito mais auspiciosos.
8. A Gerasul tinha ações listadas em Bolsa desde junho de 1998, permitindo que o mercado de capitais pudesse ser usado para alavancar os investimentos no futuro.
9. Ainda que em curso, o país e o setor elétrico passavam por um processo de modernização, e o pioneirismo renderia importantes frutos.

Esses argumentos foram apresentados na conversa que a equipe no Brasil teve com a direção da empresa em Bruxelas, no

dia anterior ao leilão. Naquela época, não havia teleconferências ou WhatsApp – o celular ainda engatinhava. Foi uma chamada de telefone fixo que durou horas e saiu cara (interurbano internacional custava mais de R\$ 5 o minuto). De um lado da linha estavam o presidente do Grupo Tractebel, Philippe Bodson, e Daniel Deroux. Do outro, Christian, Keith, Marc, Mauricio, Gil, os advogados da Mundie e executivos do ING Barings, consultor financeiro da Tractebel no processo.

Bodson – que havia sido o principal incentivador da internacionalização do Grupo e tinha se encontrado com o ex-ministro de Minas e Energia Marcus Vinícius Pratini de Moraes antes da abertura – era uma figura conhecida no mundo empresarial europeu. Era carismático e sabia vender os projetos aos acionistas. Suas reuniões anuais com os principais executivos geralmente terminavam em aplausos. Ele gostava de delegar funções. Depois dos primeiros testes de confiança com um liderado, passava a confiar em seu julgamento. Ao término do longo debate sobre a participação no leilão, Bodson fez uma pergunta a Christian:

– Se você fosse eu, o que faria?

– Posso estar enganado e sei que há riscos, mas eu iria adiante.

Bodson deu seu aval.

Com o sinal verde concedido pela direção mundial, a equipe da Tractebel no Brasil viveu uma noite agitada. Tinham dormido pouco nos últimos dias, mas chegava a hora que esperaram por meses. Mauricio, Victor, Gil, Zaroni, Christian, Marc, entre

outros, foram a pé do escritório da empresa, na rua do Ouvidor, no centro do Rio, até a sede da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, na Praça XV de Novembro. O certame seria feito sob o sistema de envelopes fechados. Quando chegou à Bolsa, a equipe da Tractebel levava dois envelopes, um de valor menor, com o preço mínimo, e outro maior, com o valor máximo que estavam dispostos a pagar.

Os executivos do Ministério de Minas e Energia, do BNDES e do Dresdner perambulavam pelos salões à caça de informações de como seria a disputa, marcada para ter início às dez horas da manhã. O recado de Brasília era claro: o presidente Fernando Henrique Cardoso queria ser informado do resultado

Executivos em visita a obras da Hidrelétrica Itá; entre eles, Daniel Deroux (quarto, da esq. para a dir.), presidente da Tractebel Electricity and Gas International.



assim que o processo fosse concluído. Firmino Sampaio, presidente da Eletrobras, e Claudio Ávila, presidente da Gerasul e da Eletrosul, tinham passado os primeiros meses de 1998 otimistas. Durante os *road shows* nos Estados Unidos e na Europa, muitos investidores haviam mostrado interesse, mas a crise russa tinha colocado um ponto de interrogação sobre o sucesso do leilão. Apesar de três grupos terem depositado garantias para participar, havia receio de que o interesse não se confirmasse em dinheiro na mesa. Ambos já ficariam contentes com a venda pelo preço mínimo, porque assim ao menos o processo de privatização das geradoras federais seria posto em andamento.

O pregão na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro estava lotado de autoridades, empresários do setor, investidores internacionais, representantes de bancos nacionais e estrangeiros, jornalistas brasileiros e do exterior. Poucos minutos antes da hora H, o vice-presidente do BNDES, José Pio Borges, foi questionado pela imprensa se haveria participantes: “Talvez tenhamos um e meio”.

A resposta enigmática tinha razão de ser. O consórcio liderado pela AES e integrado ainda pela Rio Grande Energia (grupo VBC – Votorantim, Bradesco e Camargo Corrêa –, o fundo de pensão Previ e a PSEG, dos EUA) e pela norte-americana Panamerican Energy havia se desfeito na véspera. Mas os executivos da AES não se conformavam em jogar a toalha e corriam naqueles minutos finais para compor um novo consórcio com as francesas EDF e Total.

Às 10h02, o leilão começou. Por dois minutos, não se apresentou nenhuma proposta. Fez-se silêncio no auditório da Bolsa. Os corações dos executivos presentes dispararam.

As equipes do BNDES e da Eletrobras não desgrudavam os olhos do relógio. A ansiedade crescia.

O leiloeiro, Alexandre Runte, avisou que em um minuto encerraria o recebimento de envelopes. A equipe da Tractebel estava de olho no corretor que representava a EDF e a Total. Quando viram que ele permanecia imóvel, resolveram atuar. Poucos segundos antes de o relógio marcar 10h05, Gil Maranhão caminhou até o leiloeiro. Levou a mão direita ao bolso esquerdo do paletó, pegou o envelope menor e o entregou a ele.

O leiloeiro ainda esperou mais alguns segundos à espera de outra oferta, mas ninguém se dirigiu até ele. “Está encerrada a fase de entrega de propostas.”



Todo mundo estava de olho no resultado do leilão da Gerasul e em como ela seria administrada. Era a primeira geradora federal privatizada. Se fosse malsucedido e se a gestão não fosse boa, isso teria um impacto sobre as mudanças do setor.



MARIO SANTOS

Tinha sido bem-sucedida a “Operação Pingo”, como foi batizado o projeto de aquisição da Gerasul pela Tractebel. Pelo preço mínimo, de US\$ 801 milhões, ou R\$ 945,7 milhões, **a primeira geradora federal foi adquirida pela empresa de origem belga, que então assinaria o maior cheque de sua história fora do país de origem e se tornava a maior geradora privada de energia elétrica do Brasil.**

O BNDES e os Ministérios da Fazenda e de Minas e Energia respiraram aliviados. O presidente Fernando Henrique Cardoso agradeceu o voto de confiança da empresa ao Brasil. A Tractebel se tornava a terceira maior produtora independente de energia no mundo, segundo o jornal *Les Échos*.

A comemoração entre os executivos (que fez com que nenhum representante da empresa figurasse na tradicional foto da batida do martelo) só foi interrompida para que o presidente da Tractebel no Brasil, Mauricio Bähr, falasse à imprensa: “Apesar da crise internacional, demonstramos que acreditamos no Brasil, nas medidas tomadas e no desenvolvimento do setor elétrico”.

O vice-presidente internacional da Tractebel, Christian Biebuyck, reiterou a confiança da empresa no país: “Olhamos o longo prazo. O país precisa de mais investimentos para seu crescimento e temos a firme intenção de seguir investindo. O impacto da crise no Brasil foi desproporcional em relação ao tamanho da economia”.

Pouco depois do leilão, Philippe Bodson recebeu um telefonema do presidente da Total na França, um dos grupos que

VOCÊ SABIA?

“Operação Pingo” foi o nome dado à operação de compra da Gerasul pelos executivos das empresas Tractebel Brasil, Southern e ING Barings no Brasil. Entre janeiro e agosto, quando o data room ficou aberto, a equipe fez mais de uma dezena de viagens aos ativos que compunham a primeira geradora federal cujo controle foi vendido.

Também houve um road show e diversas reuniões com bancos nos Estados Unidos para negociar financiamento para a operação.



Ao comprar a Gerasul, a Tractebel fez seu maior investimento fora da Bélgica e se tornou a maior geradora privada de energia elétrica do Brasil.



Tractebel

(Incorporated and existing under the laws of the Kingdom of Belgium)

TRACTEBEL S.A., THROUGH ITS FULLY-OWNED BRAZILIAN SUBSIDIARY,
ACQUIRED 50.01% OF THE VOTING CAPITAL (42.12% OF TOTAL CAPITAL)
OF CENTRAIS GERADORAS DO SUL DO BRASIL S.A. - GERASUL

GERASUL 

FOR

US\$ 801,000,000

WE ACTED AS THE FINANCIAL ADVISOR TO TRACTEBEL

ING  BARINGS

September 1998

“

Nós participamos de vários leilões antes da Gerasul e não tivemos sucesso. Às vezes nos perguntávamos se não estávamos sendo cautelosos demais.

A vitória foi muito celebrada porque nosso trabalho árduo tinha dado certo em um ativo estratégico.

”

CHRISTIAN BIEBUYCK



Com a aquisição da Gerasul, passamos a ter um ativo já operacional com que podíamos começar a criar uma plataforma de crescimento no Brasil.



MAURICIO BÄHR

estiveram interessados na licitação mas não haviam apresentado oferta no leilão. A petroleira francesa, que buscava diversificar sua atuação no mundo energético, queria fazer uma proposta de compra da Gerasul recém-adquirida. Bodson agradeceu o interesse, mas não aceitou – a Tractebel olhava o longo prazo no Brasil. A oferta, no entanto, trouxe conforto extra aos que participaram de todo o processo, por mostrar que o ativo, mesmo com a crise russa, atraía outros investidores.

Mal houve tempo para celebrar. A Tractebel tinha um desafio pela frente: mostrar ao mercado e aos colaboradores da Gerasul que estava apenas iniciando uma trajetória de sucesso no país.

VOCÊ SABIA?

A aquisição da Gerasul foi um marco para a Tractebel em todo o mundo, por ser o maior investimento feito fora da Bélgica até então. Com os 3,7 GW de capacidade instalada da Gerasul, a empresa expandia em 12% sua potência instalada em mais de cinquenta países. Mesmo com o tamanho do investimento, a ordem era que a equipe brasileira comandasse a empresa recém-adquirida.

“

No dia seguinte, recebi um telefonema do Daniel Deroux, presidente da Tractebel EGI, que me disse: filho (eu tinha apenas 36 anos), parabéns! Vocês compraram um excelente ativo no país do futuro. Agora será tomar conta dele e fazê-lo crescer.

”

GIL MARANHÃO

ENERGIA ELÉTRICA

Gerasul é vendida por US\$ 2 bilhões

Privatização da primeira empresa do setor pelo governo teve participação de apenas um interessado

Rio - Em um período de sangria de divisas, o Brasil conseguiu ontem atrair cerca de US\$ 801 milhões - o preço mínimo era de R\$ 945,7 milhões - pagos pelo grupo belga Tractebel, para o controle da Centrais Geradoras do Sul do Brasil (Gerasul), em leilão na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro. A Tractebel vai assumir também US\$ 1,2 bilhão em dívidas da Gerasul, primeira geradora de energia privatizada pelo governo federal. Assim, o resultado global da venda foi de US\$ 2 bilhões.

Apesar da frustração causada por falta de água, pois só a Tractebel deu lance no leilão, o resultado foi comemorado pelo vice-presidente do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), José Pio Borges, e pelo presidente da Eletronbras, Firmino Sampaio. "Trazer para o país quase R\$ 1 bilhão em um momento como o atual não é de se desprezar", afirmou Borges. Ele ficou satisfeito também porque a Tractebel, que entrou no leilão sem sócios, está

inclinada a usar apenas recursos próprios para pagar a Gerasul.

O BNDES, na tentativa de atrair interessados, ofereceu financiamento de até 40% do preço mínimo a quem ficasse com a Gerasul. O grupo belga, que fatura anualmente US\$ 12 bilhões e tem lucro líquido de cerca de US\$ 1 bilhão por ano, até está examinando a hipótese de usar os recursos do banco, mas segundo o seu vice-presidente internacional, Christian Bebuyck, o mais certo é que use apenas seu próprio dinheiro na aquisição.

O leilão, no sistema de envelopes fechados, durou apenas quatro minutos, mas o suspense foi grande. Antes de começar a operação, Borges já tinha informado que, dos três grupos candidatos à Gerasul, na verdade havia "um e meio" na disputa. A Tractebel entrava sozinha e usando o nome de Ocirala Participações.

O leilão começou às 10h02min e, como ninguém fazia proposta, dois minutos depois da abertura o leiloeiro da bolsa, Alexandre Runte, avisou que em um minuto encerraria o recebimento de envelopes. Somente nos dez segundos finais o operador da corretora Doria e Alberino, representante da Tractebel, adiantou-se e entregou o envelope com a proposta.



Grupo belga: leilão durou só quatro minutos e foi arrematado pela Tractebel

PIONEIRO

ECONOMIA

21

Quarta-feira
16 de setembro
de 1998

“

O sucesso foi conquistado porque o time da Tractebel jogava como músicos, todos afinados.

”

AUGUSTO LINS

Belgische nutsgroep versterkt positie in Latijns-Amerika - -

Tractebel verwerft controle over Braziliaanse elektriciteitsproducent

(tijd) - Tractebel verwerft een participatie van 42 procent in de Braziliaanse elektriciteitsproducent Gerasul (Centrais Geradoras do Sul do Brazil). De Belgische groep kaapte met een bod van 945,8 miljoen real (28 miljard frank) deze participatie weg op de openbare verkoop op de Rio de Janeiro Stock Exchange. Tractebel krijgt wel 50,01 procent van de stemrechten en dus de controle over Gerasul. De overname is een belangrijke stap in de uitbouw van de activiteiten van de Belgische nutsgroep in Latijns-Amerika.

Gerasul is een van de grootste producenten van elektriciteit in Tractebel zijn positie in Zuid-Amerika, waar het al uitdrukkelijk aanwezig is. Tractebel ondertekende eerder dit jaar een contract voor de bouw van een dam en een us-

Corspronkelijk waren er 32 arrange-concurrenten voor Tractebel. Enkel Tractebel diende een bod in. De openbare verkoop duurde vier minuten.

De financiële crisis deed heel

De Braziliaanse overheid is ijverig op zoek naar financiële middelen. Het heeft een communicatiebedrijf van Brazilië, bracht in juli nog veel meer op dan verwacht. Die veiling bezorgde de Braziliaanse overheid 19 miljard dollar (700 miljard frank).

PRIVATIZAÇÃO *Tractebel Sul paga R\$ 95,9 mi*

Belgas compram ações da Gerasul

da Sucursal do Rio

A Tractebel Sul, subsidiária da belga Tractebel Electricity e Gas International, arrematou ontem na Bolsa do Rio mais 9,075% das ações da Gerasul, pelo preço mínimo de R\$ 95,890 milhões.

A energética belga já havia vencido o leilão de privatização da Gerasul, em 15 de setembro, quando pagou R\$ 945,703 milhões por 42% das ações. Agora, a Tractebel eleva sua participação acionária na geradora para 54,81% do total.

A empresa foi a única participante do leilão de ontem na Bolsa do Rio. Do lote de ações ofertado, a maioria — 9,06% do total de ações da Gerasul — continuou em poder do governo, depositado no Fundo Nacional de Desestatização, depois da privatização.

O restante 0,015% que completou o lote leiloado ontem surgiu de acionistas minoritários que viram

na oferta do BNDESPar (agência de participações do BNDES) uma oportunidade para vender ações.

A Tractebel Sul poderá pagar o lance de R\$ 95,890 milhões dado ontem em duas parcelas. A primeira será de 15% do valor e deverá ser paga à vista. Os 85% restantes poderão ser pagos até 15 de junho. Não serão aceitas moedas de privatização para o pagamento.

A Gerasul foi a primeira das grandes geradoras de energia elétrica a ser privatizada. Apenas a Tractebel disputou o leilão.

Na época, o preço mínimo de R\$ 945,703 milhões foi considerado alto. Foi a partir desse valor, fixado em 8 de julho, portanto antes da crise, que se chegou ao preço mínimo das ações de ontem.

Em 1999 devem ser vendidas a Furnas Centrais Elétricas, a Eletro-norte e a Chesf, além da Cesp, do Estado de São Paulo.

(TONI SCARRETTA)

ÉLECTRICITÉ • Nouvelle opération de développement sur le marché brésilien

Tractebel majoritaire en Gerasul pour plus de 28 milliards de F

Le groupe belge Tractebel a remporté mardi la vente aux enchères de la Gerasul (énergie) au prix minimum de 945 millions de reales (802 M USD), apprend-on de source brésilienne via l'AFP. L'information a été confirmée au siège bruxellois de Tractebel. Elle l'a été aussi par le responsable développement Amérique latine à Tractebel Bruxelles, Christian Biebuyck, que nous avons contacté à Rio.

L'opération s'est réalisée en quatre minutes à la Bourse des valeurs de Rio de Janeiro. Tractebel était la seule entreprise à avoir présenté une soumission pour acquérir 50,01%, en droit de vote et 42% du total patrimonial de Gerasul, entreprise qui réalise 7% de la production d'énergie du Brésil. Trois consortiums avaient pour-

tant déposé des garanties: le groupe américain AES associé à Amoco et quelques partenaires locaux. Electricité de France (EDF) associée à la compagnie pétrolière Total, et Tractebel. Gerasul fournit de l'énergie pour les États du sud du Brésil: Paraná, Santa Catarina et Rio Grande do Sul ainsi que pour l'État du Mato Grosso do Sul. Le directeur du département d'énergie électrique de la banque

qui opère comme consultant dans le processus de vente de Gerasul, M. Vittorio Perona, a admis que la crise financière internationale a réduit le nombre d'intéressés. Selon Biebuyck, Tractebel a pu profiter de conditions plus favorables en raison de la crise. Les autres amateurs n'ont pas réussi à s'entendre en dernière minute, a-t-il expliqué; ils ont renoncé en toute dernière minute, laissant Tractebel seul en course. Pour le

groupe belge, cette acquisition situe l'impact de Tractebel sur le marché brésilien à un peu plus de 4.800 MW, dont 3.700 en exploitation et le reste en cours de construction. Il s'agit pour les trois quarts de production hydraulique et pour un quart de production thermique. L'équipement représente quelque 40% de la puissance installée dans les États les plus développés du sud du Brésil, au cœur du Mercosur et de ses projets de développement économique. L'opération de mardi complète les acquisitions précédentes dans les régions voisines d'Argentine, du Chili et du Pérou. Selon Christian Biebuyck, avec l'arrivée prochaine du gaz d'Argentine et le potentiel de ressources hydroélectrique de la région, Tractebel compte bien faire de Gerasul sa tête de pont dans le pays.

“ Foi uma experiência muito bem-sucedida porque ela ocorreu em um momento em que as regras de abertura estavam sendo criadas. O leilão trouxe um novo player.

VITTORIO PERONA



O DESAFIO DE SER A MELHOR



*Na p. 108:
Torres da igreja
da cidade de Itá.*

Minutos depois de o leilão terminar no Rio de Janeiro, em Florianópolis, no bairro Pantanal, sede da Gerasul e da Eletrosul, os funcionários da geradora recém-privatizada buscavam informações sobre a Tractebel. Muitos se reuniram ao redor dos computadores dos gerentes que comandavam departamentos e tinham acesso à internet. Foi ali que fizeram as primeiras pesquisas sobre a empresa belga cujo nome despertava curiosidade e que era desconhecida da maioria. Descobriram naquela busca rápida que o nome da empresa remontava à sua origem no século XIX e era fruto da união entre “tração” e “eletricidade”, em homenagem aos bondes, atividade da empresa em seu nascimento.

A história tradicional na Europa, o foco no longo prazo e o fato de ser um grupo industrial com larga experiência em energia, e não um fundo de investimento, reduziram a ansiedade, mas os funcionários da Gerasul ainda estavam receosos com o que vinha pela frente. Havia preocupação com possíveis demissões e mudanças na organização corporativa, além de dúvidas quanto a se os principais cargos seriam ocupados por estrangeiros. O clima era de apreensão.

PROCESSO Nº 48500.000001 / 97-09

CONTRATO DE CONCESSÃO Nº 192 / 98 - ANEEL

PARA GERAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA, QUE
CELEBRAM A UNIÃO E A EMPRESA GERASUL.

A UNIÃO, na condição de Poder Concedente, no uso da competência que lhe confere art. 21, inciso XII, letra "b" da Constituição Federal, por intermédio da AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA - ANEEL, em conformidade com o disposto no inciso IV do art. 3º da Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996, autarquia em regime especial, com sede à SGAN, Quadra 603, Módulo J, Anexo, Brasília, Distrito Federal, inscrita no CGC/MF sob o nº 02.474.103/0001-19, representada por seu Diretor-Geral, JOSÉ MÁRIO MIRANDA ABDO, nos termos do inciso V do art. 10 do Anexo I - Estrutura Regimental, aprovada pelo Decreto nº 2.335, de 6 de outubro de 1997, doravante designada ANEEL e a empresa Centrais Geradoras do Sul do Brasil S.A. - GERASUL, com sede na rua Deputado Antônio Edu Vieira nº 999, na cidade de Florianópolis, Santa Catarina, inscrita no CGC/MF sob o nº 02.474.103/0001-19, doravante designada simplesmente **Concessionária**, representada na forma de seu Estatuto Social por seu Diretor Presidente, CLÁUDIO ÁVILA DA SILVA e seu Diretor de Planejamento e Engenharia LUIZ ZAPELINI, com interveniência da TRACTEBEL SUL S.A., com sede na avenida Rio Branco nº 89, na cidade do Rio de Janeiro, Estado do Rio de Janeiro, inscrita no CGC/MF nº 01.370.013/0001-15, representada na forma de seu Estatuto Social por seus Diretores GIL DE METHODIO MARANHÃO NETO e ARTHUR VILLELA RODRIGUES DE MORAES FILHO, neste instrumento designada apenas **Acionista Controlador** e a Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A. - ELETROSUL, com sede na rua Deputado Antônio Edu Vieira nº 999, na cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina, inscrita no CGC/MF nº 00.073.957/0001-68, representada na forma de seu Estatuto Social por seu Diretor Presidente, CLÁUDIO ÁVILA DA SILVA e seu Diretor de Planejamento e Engenharia LUIZ ZAPELINI doravante designada apenas **Interveniente**, por este instrumento e na melhor forma de direito, têm entre si ajustado o presente **CONTRATO DE CONCESSÃO DE USO DE BEM PÚBLICO PARA GERAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA**, que se regerá pelas normas do Código de Águas, aprovado pelo Decreto nº 24.643, de 10 de julho de 1934, com as alterações introduzidas pelo Decreto nº 852, de 11 de novembro de 1938, pelo Regulamento aprovado pelo Decreto nº 41.019, de 26 de fevereiro de 1957, pelas Leis nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, nº 9.074, de 7 de julho de 1995, nº 9.427 de 26 de dezembro de 1996, nº 9.648, de 27 de maio de 1998, Decretos nº 2.003, de 10 de setembro de 1996 e nº 2.655, de 02 de julho de 1998 e pela legislação superveniente e correlata e pelas condições estabelecidas nas Cláusulas a seguir indicadas.

CLÁUSULA PRIMEIRA - OBJETO DO CONTRATO

Este Contrato regula as concessões de uso do Bem Público para geração de energia elétrica outorgadas pelo Decreto de 25 de setembro de 1998, publicado no Diário Oficial da União de 28 de setembro de 1998, de que é titular a **Concessionária** para produção e comercialização de energia elétrica, na condição de produtor independente, por meio das centrais geradoras e das instalações de transmissão de interesse restrito às centrais geradoras, relacionadas no Anexo 01.

*Folha 1 do
contrato
da primeira
geradora federal
privatizada
na história:
a Gerasul.*

Assinado o contrato de concessão com a Aneel no fim de setembro, os executivos da Tractebel se viram diante de um desafio: conquistar a confiança dos funcionários da geradora, fazê-los acreditar que a empresa seria uma plataforma de crescimento no Brasil e que todos teriam a oportunidade de crescer ao longo das próximas décadas.

Duas semanas após o leilão, em 29 de setembro, no auditório da Eletrosul, também conhecido como Tartarugão, fez-se a primeira grande reunião entre os executivos da Tractebel no Brasil e a Gerasul. Armado de um *laptop*, que muitos ali viam pela primeira vez, Mauricio Bähr fez uma apresentação às centenas de funcionários

ansiosos pelas linhas que definiriam os investimentos da empresa no país. O capital vinha de fora, mas a equipe seria majoritariamente local, porque eram os brasileiros que conheciam as particularidades não só do setor, mas da companhia recém-adquirida e do Brasil. Oportunidades para todos os cargos seriam criadas. A ideia era crescer muito nos próximos anos, e para isso era imprescindível o talento humano.

A aquisição era um marco para a Tractebel, o maior investimento já realizado fora da Bélgica. Com os 3,7 GW de capacidade da Gerasul, a empresa expandia em 12% sua potência instalada em mais de cinquenta países. A mensagem principal era que eles estavam ali para somar, não para subtrair. Seria como a reforma bem-feita de um apartamento, realizada com cuidado e preservando as colunas para não correr o risco de fazê-lo despencar, mas retirando as paredes para que houvesse maior fluidez e convivência.

O contrato da Usina Hidrelétrica Cana Brava, localizada no rio Tocantins, previa a instalação de três turbinas, cada uma com 150MW de potência.



A presidência da empresa, em um primeiro momento, ficaria sob o comando de Victor Paranhos, que lideraria a transição. Era um recado claro de que o capital era estrangeiro, mas a administração, local. A palavra que nortearia as relações seria *interação*, frisou Bähr. “A Gerasul está passando por uma transformação, deixando de ser uma empresa estatal para se transformar em empresa privada. Para isso, estamos abertos a ouvir a experiência de todos vocês neste momento de transição. O trabalho em equipe é indispensável”, disse ele.

Victor Paranhos afirmou que a empresa seria líder do setor de energia no Brasil e contava com uma vantagem: por ter sido

*Visita às obras
da Hidrelétrica
Machadinho.*





a primeira geradora federal privatizada, reunia condições de sair na frente pela disputa de mercado. Bastava ser mais eficiente, e isso dependia dos funcionários. O talento e a produtividade seriam valorizados a partir dali com políticas transparentes. O ambiente seria mais fluido. Uma das primeiras medidas de Victor foi deixar a porta do escritório aberta, para que qualquer um pudesse conversar com ele e apresentar ideias. Acabava o “culto ao chefe”, uma prática comum nos tempos de estatal, quando apenas alguns gerentes podiam marcar reuniões com diretores – até se aproximar das secretárias que trabalhavam com a diretoria implicava uma ginástica especial, já que algumas delas (muitas contratadas por indicação política) atendiam apenas aos chefes de departamento com quem tinham afinidade.

Em 1º de março de 1999, foi lançado o Programa de Reestruturação Empresarial na Gerasul com foco em: descentralização das atividades; nova estrutura organizacional; maior autonomia para as áreas descentralizadas; ampliação do quadro gerencial; novo contrato de trabalho individual para os gerentes. Ainda foi lançado o Plano de Demissão Incentivada (PDI), que previa o pagamento de 1,2 salário por ano de trabalho na empresa mais a concessão, por 12 meses contados da rescisão do contrato de trabalho, de um plano básico de saúde extensivo aos dependentes.

Além de todos os empregados passarem a ser ouvidos e de haver um diálogo contínuo, o trabalho seria baseado na meritocracia, uma palavra que não era empregada recorrentemente na

estatal. Sempre havia pedidos de indicações de funcionários por políticos, que às vezes eram acatados pela direção.

A influência política convivia com outro problema: a estatal não contratava funcionários havia anos. Em 1990, no início do governo Collor, eram 6 mil empregados, número que foi sendo reduzido ao longo dos anos, enquanto as obras, como das hidrelétricas Machadinho e Itá, tinham continuidade. A estatal não atrasava pagamentos, mas todo mês se fazia uma ginástica para saldar a folha de pagamento. Nesse cenário, criar benefícios e validar a meritocracia não eram práticas usuais na política de

Mudança de sede e de política de RH, com redução de níveis hierárquicos, criação de plano de salários e alinhamento de benefícios às melhores práticas adotadas no Brasil e no mundo.





recursos humanos. Quando havia uma vaga aberta, era preenchida internamente, mas sem aumento salarial ou benefício.

Níveis hierárquicos seriam reduzidos e um plano de salários criado, com possibilidade de remuneração variável atrelada a desempenho. Benefícios seriam ampliados e estariam alinhados às melhores práticas adotadas no Brasil e no mundo. A empresa, que naquele momento dividia endereço com a parte de transmissão não privatizada, se mudaria para o centro de Florianópolis ao longo de 1999.

Haveria redução de funcionários por conta do PDI, da maior automação de processos e da terceirização de algumas atividades, porém muitas oportunidades também seriam criadas. Por exemplo, a área de engenharia não estaria mais sob a Gerasul, mas, a partir de desmembramento, seus contratos seriam repassados para a criação do braço brasileiro da Coyne et Bellier (C&B) Engenharia, pertencente à Tractebel Engineering (apesar de integrar o mesmo Grupo econômico, a C&B atuava de forma completamente independente, tendo múltiplos clientes na área de energia). A C&B passaria a contar com funcionários já capacitados da geradora, que tinham trabalhado no desenvolvimento de projetos como as hidrelétricas Cana Brava, Itá e Machadinho, cujos contratos de EPC haviam sido gerenciados pelas equipes de supervisão e engenharia da Gerasul. Além de colaboradores oriundos da geradora, a subsidiária brasileira da C&B Engenharia, que seria administrada por Daniel Develay, receberia egressos da França e da Bélgica para somar experiências. A ideia era apoiar a construção e a conclusão das três hidrelétricas e depois poder crescer com novos clientes.

A área que trabalhava com engenharia ambiental também seria estimulada a ganhar vida própria fora da geradora, que por sua vez ajudaria nesse começo. Para isso, firmou-se um contrato com validade inicial de dois anos de prestação de serviços para a conclusão dos projetos socioambientais das hidrelétricas Itá e Machadinho. Assim nasceu a ECSA, que poderia atender a outros clientes além da Gerasul. Os sócios da ECSA ainda receberam treinamento e assessoria técnica nas áreas contábil e jurídica, com apoio dado pela geradora. Ao perceberem que as áreas de engenharia e soluções ambientais continuavam atuando com a geradora, mesmo em estruturas independentes, como novas empresas, muitos empregados que haviam ficado desconfiados dos primeiros movimentos pós-privatização passaram a olhar a mudança de outra maneira.



Tudo foi feito com muita paciência e sensibilidade, conversando de forma independente, para que cada profissional tomasse a própria decisão, ou seja, se ele ia sair, ficar na geradora ou aderir ao quadro da C&B ou da ECSA.



GIL MARANHÃO

Diretor regional da Tractebel para a América do Sul, Eric De Muynck acompanharia esses primeiros meses ao lado da equipe brasileira. Os corredores da nova Gerasul ganharam outros rostos



4

Daniel Develay foi o primeiro presidente da Coyne et Bellier no Brasil, que abriu suas portas no país em agosto de 1999.

européus: Patrick Obyn, Marc Verstraete e Ann Van den Poel. Obyn, que estava no Brasil desde a análise da aquisição da Nacional Energética, foi encarregado da consultoria jurídica nos primeiros anos da Gerasul, enquanto Marc ficou responsável pela supervisão financeira, já que Laércio Dias, diretor administrativo-financeiro da geradora, foi mantido no cargo. Paulo Mantuano, que havia trabalhado no Banco Nacional, assumiu a tesouraria. Ann ficou algumas semanas encarregada pela compatibilização da contabilidade com a Bélgica. Todos vieram da Europa para o Brasil com um recado claro: era preciso interagir com a equipe local, respeitar as particularidades do Brasil e não impor decisões, ou isso criaria resistências.

O clima inicial de resistência coincidiu com outra dificuldade. Como tiveram poucas semanas para se mudar da Europa para o Brasil, um desafio foi aprender português em tão curto espaço de tempo. Encontrar um professor particular em Florianópolis não se

JORNAL DA GERASUL

CENTRAIS GERADORAS DO SUL DO BRASIL S. A. - FLORIANÓPOLIS/SC - ANO 1 - Nº 3 - NOVEMBRO DE 1998

Nova diretoria da Gerasul quer fazer da empresa líder no setor de energia



A pouco mais de um mês tomou posse a nova Diretoria da Gerasul com o objetivo de tornar a empresa líder no setor de energia elétrica. Com muita determinação, a nova administração tem pressa e já se reuniu com todas as áreas da empresa para falar sobre o futuro da Gerasul e debater meios para que a companhia alcance seus objetivos. Compõem a nova Diretoria Executiva (da direita p/ esquerda): Victor-Frank de Paula Rosa Paranhos (Presidente), Manoel Arlindo Zaroni (Diretor de Operação), Laércio Dias (Diretor de Finanças e Administrativo) e Gil de Methodio Maranhão Neto (Diretor de Planejamento e Engenharia). PÁG 03

.....
DIRETORIA DA GERASUL REALIZA REUNIÕES COM TODAS AS ÁREAS DA EMPRESA E INICIA A PRIMEIRA ETAPA PARA CONSOLIDAR O PLANO DE METAS DA EMPRESA - 1999. • PÁG. 04

.....
LEIA AS ÚLTIMAS NOVIDADES SOBRE O ANDAMENTO DAS OBRAS DAS USINAS DE ITÁ E MACHADINHO. • PÁG 05
.....

Capa do jornal interno, veiculado uma semana depois da posse da nova diretoria da Gerasul.



mostrou tão fácil. Marc Verstraete recorreu a uma jovem brasileira que tinha feito intercâmbio na Austrália e ajudou-o a aprender português. No início, os belgas despertaram desconfiança entre os brasileiros, que temiam ver europeus ocupando a maioria dos cargos. Com o tempo, os receios e a hostilidade se desfizeram. Eles não estavam ali para impor, mas para interagir.

Nas reuniões com a equipe jurídica, em pouco tempo Obyn se deu conta de que o departamento era grande demais. Havia cerca de quarenta pessoas, sendo que muitos advogados não tinham funções bem definidas. Fez-se uma readequação do departamento, que passou a contar com dez pessoas. Uma das coisas que mais assustaram Obyn foi a quantidade de litígios trabalhistas, alguns de empregados da empresa. Mas logo ele percebeu que não era possível extingui-los de uma hora para a outra. Não adiantava impor. Era preciso respeitar a cultura local. A equipe brasileira mostrou que a legislação trabalhista brasileira era bem diferente da belga, que litígio era comum e que isso ainda demoraria muitos anos para ser resolvido. A partir daí se estabeleceram estratégias para reduzir as ações trabalhistas com uma visão de médio prazo.

Em reunião com os gerentes de cada área, as metas iniciais planejadas pela Tractebel foram detalhadas. A empresa, que mal engatinhava na digitalização, adotaria computadores com programas de texto e planilhas para que os processos se tornassem mais ágeis. Os contracheques de pagamentos seriam emitidos por uma plataforma digital. A contabilidade estava implementando um sistema informatizado. Pediu-se a cada gerente um

mapeamento de sua área com sugestões de melhorias e listas dos principais projetos em andamento.

Abriu-se espaço para ideias de colaboradores que pudessem aumentar a eficiência. No departamento de geração, notou-se que as jornadas de trabalho eram de oito horas no papel, mas na prática se limitavam a seis horas, porque os funcionários perdiam duas horas de deslocamento entre as usinas e a residência. Negociou-se com os sindicatos que as vilas residenciais perto das usinas hidrelétricas fossem mais bem ocupadas e pudessem se tornar propriedade dos funcionários, com a cessão de escritura dos imóveis. Os deslocamentos ficaram mais curtos, a produtividade aumentou e alguns colaboradores passaram a ter um imóvel próprio pela primeira vez na vida.



O maior desafio foi conquistar a confiança dos colaboradores. Damos abertura para o diálogo e espaço para promoções internas. Isso contribuiu para que a transição fosse bem compreendida.



**VICTOR
PARANHOS**

Os gerentes também levantaram outro problema: em agosto ou setembro de um ano, muitas vezes os projetos eram paralisados por falta de recursos e só eram retomados depois de ações políticas que podiam levar meses. Sob controle da Tractebel, agora a empresa passaria a ter um orçamento anual, com previsão de despesas e receitas, capaz de contemplar investimentos

VOCÊ SABIA?

A preocupação ambiental esteve no centro da estratégia da ENGIE desde o início. Na aquisição da Gerasul, o Complexo Termelétrico Jorge Lacerda foi alvo de uma das primeiras medidas da área operacional. As cinzas, resultantes da queima de carvão, acumulavam-se até formar uma montanha de fuligem no pátio da usina, poluindo terra e ar. Quem visitava o projeto se assustava.

Então firmou-se um contrato com a Votorantim, que passou a comprar as cinzas para fabricar cimento. Foi um dos primeiros exemplos bem-sucedidos de economia circular no setor elétrico nacional, muito antes de o tema estar em voga.

Antes do enchimento do reservatório de Itá, deflagrou-se a Operação Graxaim, com o objetivo de resgatar animais que seriam afetados com o empreendimento.



em funcionários e nos empreendimentos. O tempo das amarras tinha ficado para trás. Um programa de trainees seria criado e realizado anualmente, para que novos talentos pudessem integrar a companhia, crescer com ela e assumir cargos importantes no futuro, e o sangue novo ainda traria uma nova visão para quem estava ali havia anos.

Com a aquisição da Gerasul, a empresa também passou por uma reorganização de sua estrutura de negócios no Brasil. Haveria uma diretoria responsável por administrar o dia a dia operacional da empresa em Florianópolis, enquanto no Rio de Janeiro ficaria a Tractebel Brasil, cujo comando caberia a Mauricio Bähr, que, além de supervisionar as operações existentes, teria também a missão de prospectar novos negócios, para que a companhia mantivesse sua trajetória de crescimento sustentável ao longo das décadas seguintes no Brasil.

Discurso e prática logo começaram a se integrar. No fim de junho de 1999, Victor Paranhos deixou o cargo assumido durante a transição para comandar todas as Sociedades de Propósito Específico criadas para construir usinas hidrelétricas, e então Manoel Zaroni se tornou presidente. A nova diretoria teria alguns nomes egressos da própria Gerasul, como José Carlos Minuzzo, Roberto Dorval Quadros, Luciano Andriani, José Laydner (atestado de que talentos internos encontrariam de fato espaço para serem promovidos), além de Gil Maranhão.

4



No fim de junho de 1999, ao término do período de transição, Manoel Zaroni assumiu o cargo de presidente no lugar de Victor Paranhos.



Em junho de 1999, Mauricio Bähr anunciou a criação de um Comitê Estratégico para assessorar o Conselho de Administração do Grupo no Brasil e a companhia recém-privatizada. Os primeiros integrantes foram: Christian Biebuyck, Keith Pronske, Mauricio Bähr, Eric De Muynck, Victor Paranhos e Gil Maranhão.

Seria ainda constituída a área de comercialização de energia, uma resposta à abertura do mercado que se consolidava. Em fevereiro de 1999, tinha sido realizada a cerimônia de inauguração do Mercado Atacadista de Energia, em que as empresas poderiam negociar sobras de contratos a preços livres. A partir de 2003, os contratos iniciais das distribuidoras com as geradoras começariam a ser desregulados à razão de 25% ao ano, o que faria com que em 2006 não houvesse mais amarras e as empresas competissem no mesmo ambiente. Ou seja, os clientes da Tractebel não seriam mais só as distribuidoras da região Sul, mas poderiam estar no mercado livre, que já começava a atrair as primeiras migrações (a pioneira foi a Carbocloro, cujo contrato foi assinado em novembro de 1999).

Em outubro foi lançado o primeiro programa de trainees da empresa, com o objetivo de formar líderes do amanhã e provocar um choque cultural na antiga estatal, que por décadas tinha vivido uma cultura hierárquica e pouco fluida. Com a idade média dos empregados de 38 anos, a Gerasul buscava rejuvenescer seu quadro e atrair talentos jovens que pudessem trazer provocações e novos olhares sobre a administração da geradora, que naquele momento ainda atravessava o primeiro ano de empresa recém-privatizada.



A iniciativa, que selecionou quinze jovens (dez homens e cinco mulheres) entre mais de 1.500 candidatos, despertou olhares de desconfiança em alguns funcionários, que, com medo de perderem o emprego, apelidaram os trainees de “leõezinhos”, por parecerem fofinhos, mas com potencial de serem fatais no ataque. O temor tinha outra razão: nos últimos dez anos sob comando do governo federal, a Gerasul não havia aberto processo de contratação. Rostos de gente jovem despertavam interrogações, assim como algumas atitudes deles.

Nos tempos de estatal, mesas com quatro gavetas eram exclusividade dos diretores, as com duas gavetas destinavam-se aos gerentes, e as com uma gaveta iam para os demais. Quando um dos trainees se sentou diante de uma mesa de quatro gavetas, uma secretária logo apontou que ele não podia fazer isso, porque não era líder. A chegada de novos rostos também provocaria outros choques culturais. Antes da privatização, um subalterno nunca entrava na sala de um gerente ou diretor sem pedir agendamento prévio a uma secretária; já os trainees estavam desacostumados com a prática e, quando tinham de falar com um superior, iam direto às salas, sem se preocupar com as secretárias. Algumas ficavam assustadas com a falta de cerimônia dos jovens. Publicações de sindicalistas, resistentes às mudanças e preocupados que o sucesso da Gerasul implicasse a venda de outras geradoras, chamavam ironicamente os trainees de “tão lentos”.

Aos poucos, quem torcia o nariz para os novatos viu que eles buscavam trazer um novo olhar para a empresa e que tinham

“

Copiamos na íntegra o formato do programa de trainees em que eu mesmo me formei, em 1990, no Banco Nacional. Além de treinamento exclusivo e estágios em áreas que fazem interface com a área em que ingressariam no futuro, cada trainee tinha um tutor – um diretor ou gerente – a quem se reportavam e que acompanhava o processo. Confesso que isso causou certa estranheza no início, mas até certo ponto fazia parte do plano.

”

**GIL
MARANHÃO**

PROGRAMA DE TRAINEES

Com a intenção de formar novos talentos, o primeiro programa de trainees selecionou quinze jovens entre mais de 1.500 candidatos.



ideias que poderiam colaborar com a geradora. Durante o programa, alguns jovens notaram fatos elementares: na área financeira, não havia ninguém que falasse inglês bem; na área jurídica, faltavam padronização e digitalização de contratos básicos, o que fazia com que se perdesse tempo na elaboração de acertos jurídicos. Muitas sugestões foram acatadas. Dos quinze trainees da primeira turma, que começaram a trabalhar em 10 de abril de 2000, oito ainda faziam parte do quadro de funcionários da ENGIE em agosto de 2021.



No início, havia muita desconfiança, além de um temor de que a gente tinha chegado para tirar o emprego de quem estava lá. Lembro que alguns nos chamavam de “leõezinhos”, por parecermos fofinhos, mas com potencial de sermos fatais no ataque.

PATRICIA FARRAPEIRA MULLER,

integrante da primeira turma de trainees e hoje gerente financeira da ENGIE Brasil Energia.

Me formei em engenharia elétrica e me inscrevi no programa. A empresa era muito importante na Europa. Em pouco tempo eu comecei a interagir com quem estava na holding no Rio de Janeiro.

ELIO WOLFF, *integrante da primeira turma de trainees e hoje diretor de fusões e aquisições da ENGIE em Paris.*

A amizade entre o pessoal da primeira turma existe até hoje. Nós temos grupo nas redes sociais e sempre temos contato, já que boa parte ainda se mantém na ENGIE.



MARCIO DAIAN,

diretor de implantação da ENGIE Brasil Energia desde janeiro de 2021.

O choque de cultura não era exclusividade dos jovens que ingressavam na empresa. Quando se deu a ideia de conceder cartões de crédito corporativos para gerentes da Gerasul, a proposta logo rendeu sobranceiras franzidas em alguns, que julgaram que isso seria oferecer muita liberdade e poderia dar trabalho para checar se as faturas condiziam mesmo com os gastos.

Todas essas mudanças acabaram estimulando um espírito de equipe entre funcionários novos e egressos da estatal. Premiar a meritocracia, corrigir distorções, valorizar o diálogo e retomar investimentos fez com que todos se sentissem pertencentes a uma companhia que buscava crescer no Brasil com a equipe, trazendo bons resultados, projetos sociais e ambientais.

Além de desenvolver uma cultura interna e preparar a geradora para um mercado muito mais competitivo, um desafio de Manoel Zaroni à frente da Gerasul era continuar os projetos em andamento em parceria com outras empresas – a Hidrelétrica Itá, com capacidade de 1.450 MW, e a Hidrelétrica Machadinho, com 1.140 MW de potência.

Também era preciso estudar dois itens específicos do edital de privatização. Um era analisar a viabilidade da Térmica Jacuí, que teria potência instalada de 350 MW e seria localizada em Charqueadas (RS). O projeto estava paralisado desde 1991, com cerca de 40% da obra concluída e 100% dos equipamentos armazenados no local. O processo licitatório havia sido paralisado pela União, e a Eletrosul tinha dado o prazo do ano de 1999 para que se indicasse se havia ou não interesse em dar continuidade ao empreendimento. Após análises, decidiu-se não dar continuidade. O segundo item

4



A Termelétrica William Arjona aproveitaria o Gasoduto Bolívia-Brasil e o insumo vindo da Bolívia. Foi nomeada em homenagem a um dos primeiros colaboradores da Tractebel no Brasil, vítima de um acidente aéreo em 1996.



do edital de privatização buscava melhorar a segurança energética do Mato Grosso do Sul, que sofria com instabilidades na rede. Avaliaram-se algumas possibilidades até que se bateu o martelo pela compra de uma termelétrica a óleo diesel já existente e transformá-la em usina a gás natural de 190 MW de capacidade a ser instalada em Campo Grande (MS), posteriormente batizada de Termelétrica William Arjona, capaz de atender à demanda do estado, aproveitando o Gasoduto Bolívia-Brasil e o insumo vindo da Bolívia. Antecipar as obras poderia render dividendos extras em um momento em que o governo federal estava cada vez mais preocupado com a possibilidade de um racionamento de energia elétrica.

Em fevereiro de 2000, o Ministério de Minas e Energia lançou o Programa Prioritário de Termelétricidade (PPT), apresentado em cerimônia no Palácio do Planalto, em Brasília. Ele incluía projetos de 49 usinas térmicas, cuja capacidade somada era de 15.000 MW, a serem adicionados em até três anos. Era a principal aposta do ministro Rodolpho Tourinho para evitar que a demanda superasse a oferta e o maior projeto de acréscimo de geração dos últimos anos, mas foi recebido com descrença. Um ano antes, a crise financeira, que em agosto de 1998 tinha atingido a Rússia, chegara ao Brasil. Em janeiro de 1999, o governo provocou uma maxidesvalorização da moeda. A cotação do real diante do dólar caiu pela metade do que tinha valido por quase quatro anos. Isso causou um grande problema para os investidores: a contabilidade tarifária inteira era

em moeda nacional, porém os custos, do financiamento de turbinas e sistemas de controle ao combustível, corriam em dólar. Ainda havia questões regulatórias. A Petrobras era monopolista, não existiam gasodutos de distribuição interna, e os projetos enfrentavam vários questionamentos ambientais. Mesmo assim, a Tractebel conseguiu avançar com uma térmica dentro do PPT.

Em outubro de 2000, o ministro Tourinho assinou contrato de venda de gás natural para abastecer com cerca de 1 milhão de m³ diários, a partir de fevereiro de 2001, a Termelétrica William Arjona, nomeada em homenagem a um dos primeiros colaboradores da Tractebel no Brasil, vítima de um acidente aéreo em 1996. O empreendimento, que em 1999 funcionava movido a óleo diesel, seria convertido para se tornar o primeiro a usar gás transportado pelo Gasbol. Também seria pioneiro no PPT.

Fazer o projeto operar não foi tarefa simples. Foram identificadas duas máquinas que poderiam ser colocadas em operação em El Salvador, país que havia acabado de sair de uma guerra civil e passado por um terremoto. Até chegar aonde estavam as turbinas, a equipe da Tractebel presenciou um tiroteio em um bairro salvadoreño e vivenciou um tremor de terra. Mas, ao término, conseguiu obter o que tinha sido encomendado pelo Brasil. A Termelétrica William Arjona, localizada em Campo Grande (MS), começou a gerar energia com gás natural em junho de 2001. Era a primeira e única usina das 49 do PPT em operação naquele momento. No fim de agosto entrou em operação a terceira turbina (40 MW), elevando a potência instalada para 120 MW.



Foi uma aventura trazer as máquinas de El Salvador para o Brasil. Eu sempre andava com um guarda armado porque portar armas era normal na cidade a que fomos. Ainda teve um terremoto enquanto desmontávamos as turbinas. Mas conseguimos trazê-las para o Brasil.



NILDE OLIVEIRA

Além da conversão para gás natural da Termelétrica William Arjona, em outubro de 2000 a Tractebel tinha inaugurado um marco no setor elétrico nacional: a Usina Hidrelétrica Itá, um investimento de US\$ 1 bilhão, resultado de um consórcio montado na década de 1990 pela ainda estatal Eletrosul para concluir a obra, que havia sido iniciada na década anterior e retomada só em 1996, a partir da parceria entre Estado e a iniciativa privada. Além da estatal, a CSN, a Cimentos Itambé e a Odebrecht integravam originalmente o consórcio Itá. Com a privatização da Gerasul, a Tractebel depois compraria a fatia acionária da construtora e passaria a deter cerca de 70% do projeto.

A Hidrelétrica Itá tinha vários pioneirismos. Com 1.450 MW de capacidade instalada, o empreendimento foi o maior projeto hidrelétrico concluído com capital privado no país sob a nova regulação, que entrara em vigor em 1995. Foi o primeiro aproveitamento hidrelétrico no rio Uruguai e o primeiro contrato *turn key* firmado com fornecedores para obras desse tipo. A entrada em operação da usina hidrelétrica aumentava a segurança do



abastecimento para Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Os rio-grandenses viviam um racionamento desde janeiro de 1999, quando as três distribuidoras eram obrigadas a fazer rodízio para cortar a carga e reduzir problemas – o objetivo era que as interrupções de força em bairros de Porto Alegre não superassem trinta minutos.

A construção exigiu a realocação da cidade de Itá para uma área a 5 km das margens do rio, já que o enchimento do reservatório inundou o perímetro do município. A decisão de realocar as populações urbana e rural para novos núcleos foi uma experiência inédita. Foi preciso resgatar e transportar a história, a cultura e a vida socioeconômica das comunidades. Nesse contexto, foram criados o Projeto Elementos Culturais do Alto Uruguai e as Casas de Memória. A formação da nova cidade de Itá levou dez anos, e, na mudança, foram conservadas as características culturais. O projeto de cidade planejada foi premiado pelo Banco Mundial. A Tractebel usaria o exemplo em outros projetos fora do Brasil.

Foi planejado um programa de reassentamento das 3.560 famílias nos 11 municípios atingidos, com os moradores podendo escolher se queriam ser ressarcidos em dinheiro, reassentamento rural ou carta de crédito. A preocupação com o meio ambiente levou à formação de operações de resgate e salvamento da fauna local, com destaque a iniciativas voltadas aos peixes. O rio Uruguai foi monitorado ao longo de 45 km com helicópteros e barcos.

“

A Hidrelétrica Itá foi um marco na história do Grupo. Foi o primeiro grande projeto hidrelétrico com capital privado no país depois da abertura do setor. Tornou-se referência social e ambiental.

”

ROBERTO QUADROS,
diretor de construção da época.



A formação da nova cidade de Itá levou dez anos. Na mudança, foram conservadas as características culturais. O projeto de cidade planejada foi premiado pelo Banco Mundial. A Tractebel usaria o exemplo em outros projetos fora do Brasil.



**VOCÊ SABIA?**

No projeto original, as torres da igreja de Itá seriam derrubadas para que a licença de operação da hidrelétrica fosse emitida. Apelos da prefeitura para que continuassem de pé e se tornassem cartão-postal fizeram com que a ideia inicial fosse alterada.

A construção dos projetos hidrelétricos envolveu discussões com o Movimento dos Atingidos por Barragens (MAB), criado nos anos 1970 com o objetivo de organizar os atingidos pela construção de barragens para a defesa de seus direitos. Logo no início da nova administração, o prédio ainda dividido com a Eletrosul foi invadido por alguns representantes do MAB. Depois de diálogo e da exposição das ações concretas que estavam sendo tomadas nas hidrelétricas Itá, Machadinho e Cana Brava, a invasão foi desfeita. Foram propostas, então, a indenização pela ocupação da área ou o remanejamento. Pela forma transparente e ética como o processo foi conduzido, a aceitação foi muito boa, e a escolha da maioria foi a segunda opção. Foram construídas mais de duzentas residências apenas para os reassentados. No total, foram 1.600 casas. Com a conclusão da Hidrelétrica Itá, a Tractebel expandia sua capacidade instalada no Brasil e terminava o ano com 4.600 MW de potência.

Em dezembro de 2000, a Tractebel também celebrava a assinatura de contrato com seu primeiro cliente no mercado livre.

A International Paper adquiriu 30 MW diretamente da geradora, que assim se preparava para a abertura do mercado a partir de 2003, quando os contratos iniciais começariam a ser desfeitos e a competição no setor elétrico ganharia outra escala, com as empresas podendo vender sem amarras regionais. Mas as expectativas sofreram uma reviravolta: em 2001, um ano antes das eleições presidenciais marcadas para 2002, o país passaria pelo maior racionamento de energia elétrica de sua história.

VAI FALTAR ENERGIA



PARA ACOMPANHAR A GERASUL.

Desde a sua privatização, em setembro de 1998, a **Gerasul aumentou a oferta de energia elétrica em 37%**, passando de 3.719 MW para 5.099 MW, enquanto o consumo do País cresceu 6,3%. Em março, entrou em operação a quinta e última unidade geradora da Usina Hidrelétrica Itá, que passa a operar com uma capacidade instalada de 1.450 MW. Com as obras em andamento, até 2002 serão acrescentados 683 MW à capacidade instalada da empresa. Isto aumenta a oferta de energia e coloca a Gerasul entre os principais investidores em geração do País. O Brasil pode contar com a nossa energia para crescer.



Tractebel Electricity & Gas International

Primeiro anúncio da Tractebel após a aquisição da Gerasul, de olho na abertura do mercado livre.

Em junho 2001, começou a vigorar o maior racionamento de energia elétrica da história do país. Para as residências e pequenas indústrias, os principais pontos eram:

1. Todos os que consumissem mais de 100 KWh em um mês teriam de diminuir a partir de 1º de junho de 2001 em pelo menos 20% seu consumo em relação aos meses de maio, junho e julho de 2000.
2. Seriam concedidos bônus para quem consumisse aquém da meta. Quem excedesse teria a tarifa aumentada em 50% a 200%, dependendo do nível de consumo.
3. A ameaça do corte de energia.

A redução compulsória de 20% do consumo de energia elétrica provocou um abalo nas finanças de distribuidoras e geradoras, que passaram a sofrer com a diminuição do fluxo de caixa de suas operações. De um lado, as empresas começaram a discutir com o governo a recomposição das receitas. De outro, correu-se para antecipar as obras, de modo que a nova capacidade instalada pudesse amenizar os efeitos da crise. A Tractebel mantinha um olho atento às discussões regulatórias em Brasília e outro aos trabalhos de construção espalhados pelo país.

Em fevereiro de 2002, entrou em operação comercial a primeira turbina da Hidrelétrica Machadinho, no município de Piratuba (SC), no rio Pelotas, com 1.140 MW, subdividida em três unidades de 380 MW cada. Seu início refletia uma antecipação de 17 meses em relação ao cronograma original. O projeto tinha

sido iniciado pela Eletrosul e, durante os anos 1995 e 1996, diante das mudanças regulatórias que estavam ocorrendo no setor elétrico, houve a necessidade da realização de estudos complementares, considerando novas demandas técnicas, econômicas, sociais e ambientais, que concluíram pela relocação do eixo da usina a montante, a cerca de 7 km do local originalmente planejado. Vencida essa primeira etapa, a então Eletrosul, com o objetivo de viabilizar condições econômicas para dar prosseguimento ao empreendimento, efetuou uma licitação em busca de parceiros, no ano de 1996, que teve como vencedor um consórcio constituído por 11 empresas, sendo sete privadas e quatro públicas. Com a privatização da Gerasul, o projeto foi incorporado pela Tractebel. Foram compensadas 2.076 famílias e 1.272 propriedades. Mesmo assim, o MAB protestou contra a usina, impedindo uma visita à obra do presidente Fernando Henrique Cardoso em julho de 2001.

Em maio de 2002, a empresa expandiu ainda mais seu parque hídrico com a inauguração da Hidrelétrica Cana Brava, primeiro negócio firmado pela Tractebel no Brasil, concessão arrematada em março de 1998. Construída no rio Tocantins, em Goiás, aproximadamente 250 km ao norte de Brasília, a usina possui três unidades geradoras de 150 MW cada. Implementada em tempo recorde, representou vários marcos: foi o primeiro empreendimento com 100% de capital privado desde a abertura do setor, em 1995, e o primeiro financiamento internacional de uma hidrelétrica construída no Brasil, com cerca de 35%

dos recursos provenientes de uma linha de crédito aberta pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), que ainda realizou uma auditoria social para analisar o programa de reassentamento. Apesar da avaliação positiva do empreendimento pelo BID, integrantes do MAB criticaram o projeto.

“ *A conclusão do empreendimento foi muito importante para o estado e para o Brasil e ocorreu em um momento em que o país tinha grande necessidade.* ”

**MARCONI
PERILLO**



Cana Brava recebeu o primeiro financiamento internacional de uma hidrelétrica construída no Brasil, com cerca de 35% dos recursos provenientes de uma linha de crédito aberta pelo BID, que ainda realizou uma auditoria social para analisar o programa de reassentamento.

Localizada no Cerrado, a construção ainda buscou minimizar o impacto ambiental inundando uma área menor. Foram realizados mais de vinte projetos socioambientais, como a construção do sistema de esgoto sanitário em Minaçu, cidade goiana mais impactada. Contemplou desde o início parcerias com universidades locais, como a Universidade Federal de Goiás e a Universidade Católica de Goiás, e com a Embrapa. Na área de inundação do reservatório, espécies de plantas seriam atingidas. Para o replantio dessas variedades de mudas, foi preciso que se priorizassem sementes de espécies nativas da área inundada, a fim de evitar diferenciação genética. Nesse caso, a parceria com a Embrapa viabilizou desde o empreendimento de Cana Brava até o uso de plantas da flora local em cada projeto.

As duas hidrelétricas ampliaram a potência instalada da empresa no Brasil. Na privatização, em 1998, quando adquiriu a Gerasul, a Tractebel tinha 3,7 GW em capacidade. Em 2002, detinha 5,8 GW e se expandia além da região Sul; com a Hidrelétrica Cana Brava, a companhia já estava presente no Centro-Oeste. A maior abrangência regional coincidia com a mudança de nome da subsidiária. Em assembleia de acionistas, em fevereiro de 2002, a Gerasul passaria a se chamar Tractebel Energia.

O racionamento também fez o governo licitar novos projetos para evitar mais crises e atender à demanda futura. O Grupo foi vitorioso no leilão da Hidrelétrica São Salvador, no rio Tocantins, município de Paranã (TO), com 243,2 MW de capacidade. No fim de 2001, foi realizado o leilão da Hidrelétrica Santa Isabel no



rio Araguaia, nos municípios de Palestina do Pará (PA) e Ananás (TO), com capacidade de 1.087 MW. Um consórcio formado por Vale, Billiton Metais S.A., Alcoa Alumínio, Votorantim Cimentos e Camargo Corrêa S.A. obteve a concessão. A empresa tentou participar da aliança, mas divergências impediram. Meses depois, em 2002, o Grupo ganhou o leilão da Hidrelétrica Estreito em Sociedade de Propósito Específica constituída com as empresas BHP Billiton Metais, Vale, Alcoa Alumínio e Camargo Corrêa Energia.

No entanto, a chegada dos novos projetos vinha em um momento conturbado para o setor. O racionamento tinha acabado desde 28 de fevereiro de 2002, mas os hábitos de economia da população haviam permanecido. O resultado foi uma sobra conjuntural de energia de pouco mais de 5.000 MW médios. O consumo ainda se mantinha 10% – ou mais – abaixo do volume verificado antes da crise. As geradoras tinham dificuldade de negociar contratos. Não bastasse esse cenário no Brasil, a matriz registrava prejuízos na Argentina em razão de crise financeira no país vizinho, o que deixava as operações internacionais ainda mais receosas com o cenário na América do Sul.

No fim de julho, em férias, Manoel Zaroni começou a folhear o jornal e se deparou com dois anúncios no caderno de economia. Um era da Cemig, outro da Copel. As empresas divulgavam que fariam um leilão aberto a clientes em 20 de agosto. Zaroni ligou para sua equipe de comercialização, que foi atrás das estatais, mas elas não quiseram participar de um leilão conjunto, mantendo as datas de venda de contratos. Zaroni então sugeriu

que fizessem o leilão antes delas – ou seja, a equipe tinha duas semanas para correr com todos os detalhes e marcar o certame na Bovespa. Às pressas, montaram-se produtos a serem oferecidos aos submercados Sul, Sudeste e Centro-Oeste: contratos de um, três ou cinco anos.

Em 19 de agosto, um dia antes da oferta marcada pelas geradoras estaduais, a Tractebel se tornou pioneira na realização desses leilões abertos para o mercado. Nove compradores se inscreveram. Foi vendido cerca de um terço da energia ofertada para Light, CPFL e Celesc. No dia seguinte, fecharam outro contrato com a RGE, controlada pela CPFL Energia, que tinha se tornado a principal cliente da Tractebel.

Em 2002, o Grupo ganhou o leilão da Hidrelétrica Estreito em Sociedade de Propósito Específica constituída com BHP Billiton Metais, Vale, Alcoa Alumínio e Camargo Corrêa Energia.





Além de correr para colocar os projetos em andamento e contratar a energia gerada diante de um mercado em retração, a empresa participava de discussões regulatórias com o governo sobre os desdobramentos do racionamento, que vigorara de junho de 2001 a fevereiro de 2002. A gestão do governo tinha sido bem-sucedida, mas a redução de 20% do consumo decretada pela GCE implicou perdas para distribuidoras e geradoras.

Eram três problemas sobre a mesa: a geração insuficiente por parte de quem vendeu; o pagamento dos agentes que não estavam contratados, portanto não eram obrigados a gerar, e produziram energia mesmo assim (em geral, por termelétricas, de energia muito mais cara que a hidrelétrica); e o travamento do MAE, que apesar de ter sido inaugurado em 2000, não tinha feito nenhuma liquidação financeira em razão de uma disputa comercial.

Depois de uma longa negociação, em abril de 2002, dois meses após o término do racionamento, o governo federal sancionou a Lei nº 10.438. Costurado o Acordo Geral do setor, ainda faltava destravar o MAE. Quando se antecipavam obras, como aconteceu com a Tractebel e as hidrelétricas Cana Brava e Machadinho, podia-se negociar no mercado de curto prazo, em que os preços estavam altos por conta do racionamento. No início da redução compulsória decretada pelo governo, o teto foi fixado em R\$ 684 o MWh (em setembro de 2001, caiu para R\$ 336 o MWh). As vendas até eram realizadas, mas a liquidação das operações e o dinheiro existiam apenas no papel. Nas contas

da Tractebel, havia cerca de R\$ 1 bilhão a receber. Era uma das principais credoras de uma dívida que superava R\$ 10 bilhões.

Em 2002, a Tractebel Energia registrou o único prejuízo em sua história no Brasil, ao apurar R\$ 183 milhões de perdas. O consumo de energia elétrica no Brasil cresceu 2,5% em relação a 2001, quando tinha recuado 7,7%, resultado do racionamento que durou de junho de 2001 a fevereiro de 2002.

O imbróglio foi se avolumando até depois do resultado das eleições presidenciais de 2002. Em 27 de outubro, Luiz Inácio Lula da Silva (PT) se sagrou vencedor da disputa com José Serra (PSDB). Acertou-se um período de transição entre o governo no poder e os que assumiriam a partir de janeiro. A coordenação da área de infraestrutura da equipe de Lula ficou a cargo da secretária de energia do Rio Grande do Sul, Dilma Rousseff. Na primeira conversa que teve com o ministro de Minas e Energia, Francisco Gomide, Dilma indicou que o recém-eleito governo ainda analisava se a liquidação seria levada adiante.

A informação espalhou-se pelo setor elétrico em pouco tempo. Mauricio Bähr e Manoel Zaroni se articularam com outros empresários, como Wilson Ferreira Jr., presidente da CPFL Energia, maior cliente da empresa naquele momento, para esclarecer a Dilma e sua equipe a importância de destravar o mercado de curto prazo, além de mostrar que muitas companhias tinham antecipado obras e expandido a capacidade instalada buscando receita adicional com o mercado livre. Em outras palavras, o MAE havia sido relevante para superar o racionamento.



Chegou-se a um acordo. A decisão contribuiu para reduzir o desempenho negativo, por conta dos efeitos do racionamento de energia elétrica nos balanços do setor. A Tractebel se mantinha atenta às oportunidades, mas havia cautela no ar.

O governo Lula assumiu o poder em 1º de janeiro de 2003 com a promessa de mudar o modelo de energia que vigorava no país desde 1995. Considerada bem-sucedida na coordenação de infraestrutura durante o período de transição entre os governos FHC e Lula, Dilma Rousseff foi convidada a assumir o Ministério de Minas e Energia. Sobre a mesa, as principais dúvidas eram o papel que a iniciativa privada teria, como ficaria o mercado livre (ainda bastante reduzido, respondendo por menos de 5% da carga do país) e qual seria o tratamento dado a empreendimentos de geração que tinham entrado em operação recentemente ou que haviam sido licitados sob o modelo anterior – como a Hidrelétrica São Salvador, cuja concessão ocorrera em 2002, conquistada pelo critério do maior valor pago à União pelo Uso do Bem Público (UBP), no caso a água. O governo Lula indicava que isso mudaria e que deveriam ser realizados leilões públicos de contratação de energia em que não haveria diferença de tratamento entre empreendimentos já amortizados e projetos que tivessem sido concluídos pouco tempo antes ou cujas obras estivessem para ser iniciadas em um futuro próximo.

As negociações entre o governo federal e as empresas se arrastaram por meses. Às vezes chegavam a impasses. Na

discussão sobre a necessidade de diferença de tratamento entre usinas que tinham mais de décadas de operação e já estavam amortizadas e empreendimentos que mal haviam iniciado sua geração, em uma das reuniões com a presença da ministra Dilma Rousseff e do secretário-executivo Mauricio Tolmasquim, o presidente do Conselho de Administração da Tractebel Energia e CEO da Tractebel Brasil, Mauricio Bähr, repetiu o que vinha dizendo em eventos públicos sobre os desafios da nova regulação: “É preciso ter tratamento diferenciado. Como é possível tratar Cana Brava, uma usina recém-inaugurada, como uma idosa de setenta anos?”

Desde a privatização da Gerasul, a Tractebel tinha se tornado o principal investidor privado em geração de energia elétrica no Brasil. Havia inaugurado as hidrelétricas Cana Brava, Machadinho e Itá, algumas com antecipações recorde de prazo, e avançara na conversão para gás natural da Termelétrica William Arjona. Assim, elevou sua potência em mais de 1,3 GW desde a aquisição da estatal. Contava dois novos projetos em fase de viabilização: a Hidrelétrica Estreito, no Maranhão, e a Hidrelétrica São Salvador, no Tocantins. As duas, com capacidade somada de 1.300 MW, ainda não tinham recebido licença ambiental para início das obras, mas levar adiante significava ter clareza regulatória.

O Grupo continuava atrás de oportunidades no país, mas a regulação trazia incertezas a ponto de a empresa suspender novos investimentos, em busca do detalhamento do novo modelo que estava sendo elaborado naquele momento. E esse não era



um problema que afetava apenas a empresa, mas também um punhado de geradoras que tinham investido nos últimos três anos em novos projetos. Havia de elétricas estaduais a grandes consumidores de energia, que possuíam projetos hidrelétricos vultosos ainda à espera da regulação.

Uma análise da Aneel identificou 10.900 MW de energia em empreendimentos já existentes e ainda com energia não comercializada, as chamadas “usinas botox”. Havia mais de US\$ 10 bilhões em projetos de geração que estavam à espera da definição do marco regulatório. O governo passou a trabalhar em uma solução para driblar o problema. Criou-se a separação entre energia nova (cujos empreendimentos não estavam amortizados) e velha (cujos projetos já acumulavam anos de amortização). Ainda que prontas, usinas novas tinham de ter um preço diferenciado em relação ao de projetos construídos décadas antes. Esses projetos seriam submetidos, ao longo dos anos, a leilões de contratação e teriam preços diferentes dos oferecidos às usinas já amortizadas.

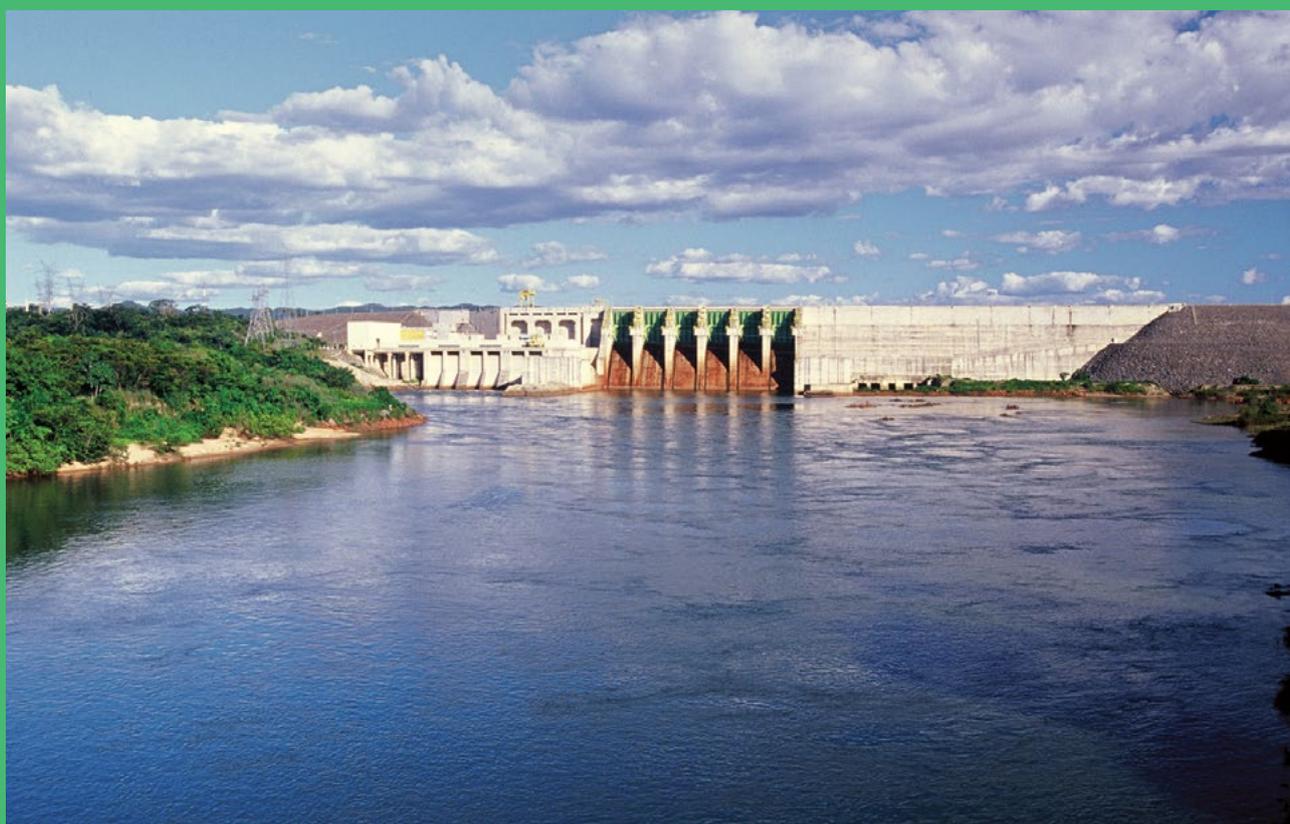
Depois de meses de discussões entre empresários e o governo, a nova regulação se converteria na Lei nº 10.848/04, sancionada em 15 de março de 2004, orientada em três pilares: modicidade tarifária, garantia da segurança do suprimento e universalização dos serviços. Foram criados dois ambientes de negociação: o Ambiente de Contratação Regulada (ACR), mais estável em termos de fornecimento de energia, que assegura garantia adicional de fornecimento a consumidores cativos; e o Ambiente de

Contratação Livre (ACL), um mercado especialmente destinado a consumidores livres e empresas de comercialização, que permite certo grau de concorrência. A Lei do Novo Modelo também excluiu a Eletrobras e suas subsidiárias do Plano Nacional de Desestatização, suspendendo o processo de privatizações do setor elétrico. Na geração federal, apenas a Gerasul tinha sido vendida. Cerca de 80% das áreas de distribuição e 20% da geração tinham sido transferidas à iniciativa privada.

As regras estabeleciam a criação da Empresa de Pesquisas Energéticas (EPE), órgão estatal responsável pelo planejamento do setor. Era dada prioridade à contratação regulada de energia, cujos valores de compra seriam definidos para períodos de suprimento preestabelecidos, por intermédio de leilões de compra provenientes de empreendimentos de geração existente e de novas usinas. A comercialização de energia foi regulamentada no Decreto nº 5.163, de 30 de julho de 2004, que detalhava as regras gerais de negociação, os ambientes de contratação regulada e de contratação livre, os leilões provenientes de empreendimentos existentes e de novos empreendimentos, o processo de outorga de concessões e de autorizações inerentes ao setor, além do repasse dos valores de compra às tarifas dos consumidores finais. A diferenciação entre energia velha, nova e “botox” atenderia aos pleitos da Tractebel e de outras geradoras privadas e constaria na nova legislação.

A atuação dos agentes do setor foi redesenhada, com a possibilidade de os geradores participarem dos dois ambientes e as distribuidoras ficarem obrigatoriamente no ACR. Os consumidores

4



HIDRELÉTRICA CANA BRAVA

livres, por sua vez, ficaram restritos ao ACL. Foram definidos como consumidores livres aqueles com demanda superior a 3 MW, atendidos a uma tensão mínima de 69 kV; ou a qualquer tensão, caso o suprimento tivesse se iniciado depois de julho de 1995. Se um consumidor optasse pelo mercado livre, só poderia voltar ao ambiente regulado após notificar a distribuidora local com no mínimo cinco anos de antecedência, ficando estabelecido que a distribuidora poderia reduzir esse prazo a seu exclusivo critério (exceto para consumidores especiais, que podiam fazer uso de um prazo menor, de 180 dias de antecedência).

O novo modelo de comercialização de energia elétrica trouxe melhores condições para a financiabilidade dos projetos. Com demanda assegurada pelas distribuidoras, que tinham de projetar o crescimento de 100% de seu mercado nos cinco anos seguintes, os investidores passaram a usar essa garantia para captar crédito a juros mais baixos para projetos no longo prazo. Consolidou-se a possibilidade de firmar *Power Purchase Agreements* (PPAs) de longo prazo, uma das falhas apontadas por especialistas antes da Lei nº 10.438/02. Isso se tornaria relevante para impulsionar investimentos em expansão de geração em um contexto internacional que também começava a privilegiar esses projetos.

Em junho de 2004, em Bonn, na Alemanha, foi realizada a Conferência Internacional para as Energias Renováveis. No encontro, a ministra Dilma Rousseff foi uma das principais articuladoras da inclusão de grandes hidrelétricas como vetor de desenvolvimento ambiental e energético no mundo. A posição era criticada por

organizações não governamentais e por alguns governos que alegavam prejuízos sociais e ambientais com esses empreendimentos. A ministra ainda defendeu o impedimento de criação de barreiras comerciais para a entrada de biocombustíveis no mercado internacional. O documento final da Conferência, assinado por 154 países, propôs ações para o avanço de energia renovável nos países, como a produzida pelas hidrelétricas, e sugeriu condutas para o desenvolvimento dessas ações em todo o planeta. Na volta da conferência, Dilma fez uma escala em Paris e parou para almoçar com Gérard Mestrallet na sede da SUEZ, na capital francesa.

O primeiro teste do novo modelo se deu em 7 de dezembro de 2004, no hotel Gran Meliá, instalado no World Trade Center, zona sul paulistana, quando o governo federal organizou o primeiro leilão de “energia existente”. O objetivo era buscar a contratação de 17.000 MW médios de usinas que haviam entrado em operação antes de 2000 e que detinham um volume expressivo de contratos a vencer a partir de 2003. Foi montado um aparato de segurança



Concedida em leilão em 2002, a Hidrelétrica São Salvador foi inaugurada em 2009.

muito maior que o dos leilões realizados anteriormente. Reservaram-se três andares do hotel para os executivos. Nas suítes destinadas a cada uma das empresas vendedoras, só podiam entrar até 12 representantes. Em cada quarto havia um auditor da KPMG para acompanhar de perto.

O primeiro teste do novo modelo foi bem-sucedido. O leilão ofertou três produtos com início de suprimento em anos distintos – 2005, 2006 e 2007. Todos os contratos tiveram prazo de oito anos, com término entre 2012 e 2014. A Tractebel vendeu uma quantidade pequena. Optou-se por essa estratégia em razão dos baixos preços ofertados. A empresa tinha quatro usinas operacionais (Itá, Machadinho, Cana Brava e William Arjona) e duas em desenvolvimento (Estreito e São Salvador), consideradas usinas “botox”. Assim, seriam submetidas a um leilão de energia nova, com preços potencialmente muito mais vantajosos.

Em paralelo, o Grupo continuava sua estratégia de comercializar energia com consumidores livres, buscando oferecer contratos sob medida, uma inovação que os concorrentes só usariam mais de dez anos depois. Desenvolveu-se um programa de relacionamento com clientes, a partir de entrevistas que serviram de base para planos de ações. Desse modo, foi adotada uma política de fidelização que possibilitava a adequação da compra de energia ao processo produtivo. Os diferenciais, como preço competitivo e flexibilidade nas negociações, foram reforçados. Em 2004, encerrou-se o ano com 65 unidades industriais atendidas em 11 estados. A receita com consumidores industriais,



que em 2000 era praticamente nula e se resumia a um cliente, passou a responder por 21% em 2005. Esse esforço foi reconhecido pelo mercado: o Banco Pactual classificou a geradora como empresa “Premium”, destacando que a companhia estava quase 100% contratada até 2007.

A nova regulação do setor elétrico, sancionada em março de 2004 pela Lei nº 10.848, com o reconhecimento de que usinas recentemente operacionais ou em construção teriam direito a preços diferenciados, fez o Grupo considerar a possibilidade de uso do mercado de capitais como plataforma de crescimento no Brasil. Em maio de 1998, a Gerasul havia aberto o capital, mas sua liquidez em Bolsa era baixa. Com a privatização, 42% do capital da geradora tinham sido adquiridos. Gradualmente, foi-se comprando mais papéis. Em dezembro de 1998, arrematou na Bolsa do Rio mais 9,075% das ações da Gerasul.

Após outras operações, em 2005 a Tractebel detinha 78% do capital da geradora, o que fazia com que o mercado se perguntasse se a empresa se retiraria da Bolsa ou se criaria um novo relacionamento com os investidores. Na Europa, os controladores também avaliavam qual seria a melhor estratégia a seguir. Havia quem defendesse o fechamento do capital, alguns recomendavam a venda de uma fatia da empresa a um sócio estratégico, e outra parcela propunha um relacionamento mais estreito com acionistas brasileiros. Muitos no Brasil e no exterior viam na venda de mais ações no mercado brasileiro uma forma de ter mais visibilidade e adotar melhores práticas. A operação não era novidade.



HIDRELÉTRICA ESTREITO

Com licença de instalação concedida pelo Ibama em 2006, a Hidrelétrica Estreito (1.087 MW) iniciou sua operação comercial em 2011. Na inauguração, no ano seguinte, estiveram presentes Mauricio Bähr, Dilma Rousseff, Murilo Ferreira, da Vale, Franklin Feder, da Alcoa, e Gérard Mestrallet.





No Chile e no Peru, as ações eram listadas nos mercados acionários e tinham ampliado a presença da empresa nos dois países. Ter maior liquidez poderia atrair investidores internacionais interessados no Brasil.

A nova regulação setorial, que garantia segurança jurídica para novos investimentos, permitia que a Tractebel pudesse ser bem-vista por investidores. Com a decisão tomada, a equipe se debruçou sobre outra ideia: ingressar no Novo Mercado da então Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), hoje B3, que demanda práticas mais rígidas de governança corporativa. O objetivo também era tornar a empresa mais transparente, aumentar a liquidez das ações e poder usar novos instrumentos de financiamento dos projetos.

Nas Assembleias Gerais Extraordinárias realizadas em 27 de junho e 17 de agosto de 2005, aprovou-se a unificação de todas as classes de papéis do capital social mediante a troca e conversão de cada ação preferencial existente (das classes A e B) por uma ação ordinária, assegurando direito de voto a todos os acionistas. Outro passo importante foi dado em outubro. A controladora da geradora anunciou oferta pública secundária de cerca de 10% do capital social da Tractebel Energia, reduzindo sua participação para 68% do total. Uma das exigências para se adequar ao Novo Mercado é disponibilizar 25% do capital social ao mercado. A equipe financeira fez um *road show* de cerca de um mês pelos Estados Unidos e por países da Europa para apresentar suas perspectivas e atrair investidores.

Foi criada a área de Relações com Investidores, que passou a agir como facilitadora do diálogo entre a companhia e seus acionistas ou potenciais interessados. A cada trimestre, uma equipe passou a viajar à América do Norte e à Europa para falar diretamente com investidores dessas regiões, detalhando a estratégia do Grupo e as perspectivas do setor. Nesse mesmo ano, a Tractebel no Brasil passou pela avaliação de um banco de investimentos, que emitiu parecer sobre o valor do preço de reserva a ser aplicado na oferta de ações. Pouco depois, a empresa assinou o contrato de adesão ao Novo Mercado da Bovespa, adaptando na sequência seu Estatuto Social, que também começou a oferecer ao acionista minoritário proteção maior no caso de alienação do controle. O Conselho de Administração passou a contar com pelo menos dois conselheiros independentes.

Em 16 de novembro de 2005, os principais executivos do Grupo participaram de um evento que celebrava o ingresso da empresa no Novo Mercado. A demanda pelas ações superou a oferta em seis vezes, com mais de R\$ 1 bilhão envolvidos na transação. A base de acionistas dobrou. A alocação foi igualmente distribuída entre o Brasil e países estrangeiros. A reação do mercado refletiu-se rapidamente no aumento da liquidez diária dos papéis (em janeiro de 2006, a negociação alcançou US\$ 6 milhões, com quatrocentos negócios, em comparação aos US\$ 800 mil e menos de sessenta negócios nos três meses anteriores à nova oferta).

A oferta de follow-on foi celebrada pelos acionistas, que comemoraram a valorização das ações, encerrando 2005 com



alta de 70,1%, bem acima dos 27,1% registrados pelo Ibovespa. O bom desempenho também se deveu ao sucesso no primeiro leilão de energia nova, realizado em 16 de dezembro, em que foi disponibilizada eletricidade gerada por empreendimentos “botox”. A empresa vendeu 200 MW médios, sendo 84 MW médios da Hidrelétrica Machadinho e 116 MW médios da Hidrelétrica Itá.

Com a oferta de follow-on, a Tractebel Energia manteve sua estrutura de negócios, comandada por uma diretoria em Florianópolis, enquanto a sede da holding continuava no Rio de Janeiro, estrutura de governança pensada para elaborar, desenvolver e apoiar projetos maiores, que seriam viabilizados nos próximos anos.

O quadro a seguir demonstra a evolução de alguns indicadores da ENGIE Brasil Energia entre os balanços de 31/12/2005 (logo após a adesão ao Novo Mercado) e 31/12/2021:

INDICADORES	31/12/2005	31/12/2021	VARIAÇÃO
Patrimônio líquido (R\$ bilhões)	2,69	7,93	195%
EBITDA (R\$ bilhões)	1,42	5,94	318%
Lucro líquido (R\$ bilhões)	0,92	1,6	74%
Cotação da ação (R\$)	15,05	38,41	155%
Valor de mercado (R\$ bilhões)	9,8	31,3	219%
Volume médio de negociação de ações (R\$ milhões)	2,6	60,2	2.215%
Quantidade de acionistas	13.234	262.770	1.886%
Pessoa física	5.760	253.719	4.305%
Pessoa jurídica	7.474	9.051	21%
Número de empregados	893	1.237	39%

O ingresso no Novo Mercado e a adoção dos padrões mais rígidos de governança corporativa coincidiram com a listagem da

Tractebel Energia no ISE, lançado em 1º de dezembro de 2005. Trata-se de uma carteira de ações de companhias consideradas sólidas a longo prazo e com ótimo desempenho financeiro, social e ambiental. Desde 2005, a empresa participou de todas as carteiras do indicador (até hoje, apenas outras cinco companhias conseguiram o mesmo feito).

Em 2003, pelo Decreto Estadual nº 797, de 24 de setembro de 2003, o governo de Santa Catarina estabeleceu o Parque Estadual Fritz Plaumann como Unidade de Conservação de proteção integral, administrado pela Fundação do Meio Ambiente (Fatma). Aproximadamente um terço de seu território é constituído por uma ilha que se originou com a formação do reservatório da Hidrelétrica Itá. Como compensação ambiental pelos impactos decorrentes da construção, foram adquiridos 741 hectares da área. É a primeira e única Unidade de Conservação de proteção integral do estado de Santa Catarina a preservar remanescentes da floresta do Alto Uruguai. Constituiu-se uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) com o propósito específico de desenvolver estrutura e condições de sustentabilidade para a Unidade de Conservação, e foram capacitados profissionais locais para desempenhar papéis técnicos e gerenciais voltados à organização e ao parque. Pensando na viabilidade financeira da OSCIP, a equipe em formação recebeu apoio para elaborar projetos de captação de recursos.

Além disso, foi desenvolvido um projeto inédito no Brasil e em todas as suas subsidiárias no mundo, aprovado pelo Banco Mundial



Em 16 de novembro de 2005, os principais executivos do Grupo participaram de evento que celebrava o ingresso da empresa no Novo Mercado. A demanda pelas ações superou a oferta em seis vezes, com mais de R\$ 1 bilhão envolvidos na transação. A base de acionistas dobrou.

VOCÊ SABIA?

O ingresso no Novo Mercado e a adoção dos padrões mais rígidos de governança corporativa coincidiram com a listagem da Tractebel Energia no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), lançado em 1º de dezembro de 2005, com uma carteira de papéis de companhias consideradas sólidas a longo prazo e com ótimo desempenho financeiro, social e ambiental. Desde 2005, a empresa participou de todas as carteiras do indicador - até hoje, apenas outras cinco companhias foram indicadas ao longo do período. Assim se iniciou o conceito de ESG, que envolve discussão, adoção e manutenção de práticas ambientais, sociais e de governança na gestão das empresas.



VOCÊ SABIA?

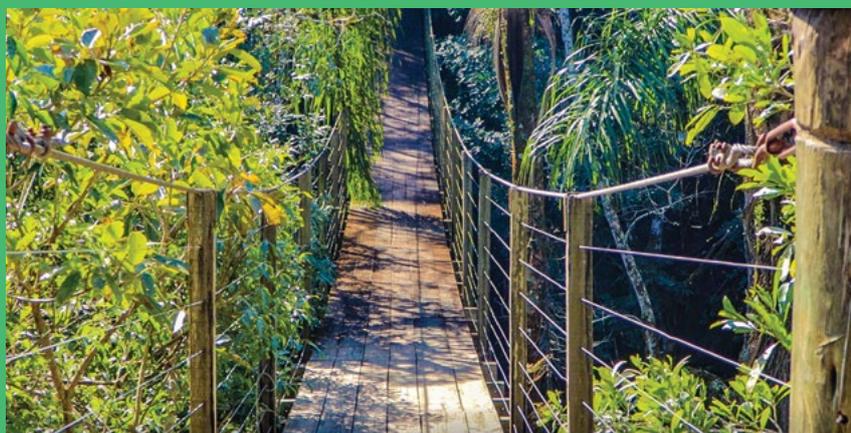
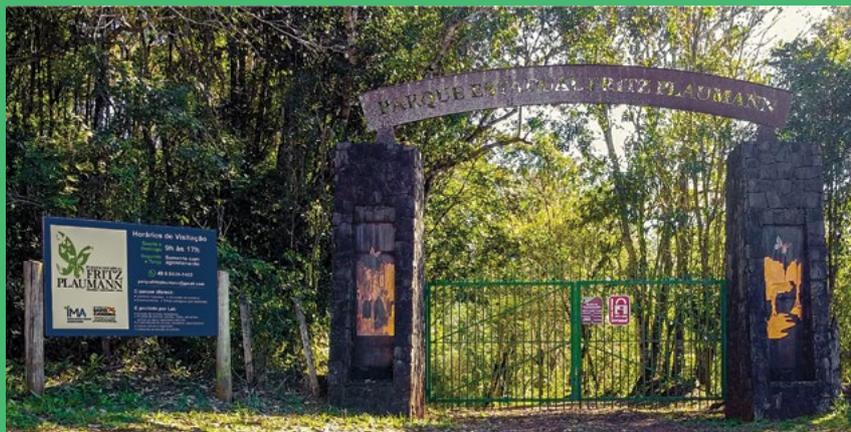
O Protocolo de Kyoto, um tratado internacional em vigor desde 2005, abriu a possibilidade de negociação de créditos de carbono. Isso permite que uma empresa adquira de outra a quantidade de créditos necessária para compensar, parcial ou integralmente, as emissões de gases de efeito estufa inerentes às suas atividades. A base de cálculo é simples: um crédito de carbono representa uma tonelada de dióxido de carbono (CO₂) que deixou de ser lançada na atmosfera.

como Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL), criado pelo Protocolo de Kyoto, para contribuir com a redução da emissão de gases de efeito estufa (GEE) na atmosfera. Operacional desde 2003, a Usina de Cogeração Lages se tornou a primeira usina de biomassa de Santa Catarina e a maior da iniciativa privada do Brasil, com potência instalada de 28 MW. Parte da energia é destinada à distribuidora que atende ao estado, e outra parte atende a clientes no mercado livre.

A Usina de Cogeração Lages também marcou o ingresso no segmento de fontes alternativas, diversificando a matriz de geração. Ao utilizar resíduos da indústria madeireira local para gerar energia elétrica e a vapor, a usina deu novo destino a um material com grande potencial de emissão de metano – gás de efeito estufa até 25 vezes mais potente que o dióxido de carbono. Assim, em uma década, a operação evitou a emissão de cerca de 2,5 milhões de toneladas de CO₂ equivalentes. Adicionalmente, buscou-se ampliar o impacto positivo do empreendimento, destinando as cinzas de biomassa ao uso na agricultura e, em um projeto experimental, à compostagem de rejeitos orgânicos domésticos. A iniciativa dinamizou a economia regional e estabeleceu um mercado para a biomassa, que até então era considerado um resíduo sem utilidade.

Em 2006, todas as 13 unidades geradoras foram certificadas sob os requisitos da NBR ISO 9001-2000 e da NBR ISO 14001-2004, atestando que a empresa adota um sistema integrado de gestão da qualidade e meio ambiente, com o objetivo de:

4



PARQUE
ESTADUAL
FRITZ
PLAUMANN



1. Atuar de forma efetiva em ações de conservação nas áreas de influência das usinas e dos reservatórios.
2. Equacionar os impactos ambientais causados pela formação dos reservatórios, agregando à sua implantação perspectivas de melhoria de vida na região, por meio da pesquisa e do resgate antropológico, físico e biótico.
3. Utilizar racionalmente os recursos naturais.
4. Reduzir a geração de resíduos sólidos, efluentes líquidos e emissões atmosféricas.
5. Reduzir as emissões de ruído.
6. Aprimorar o relacionamento com a comunidade.

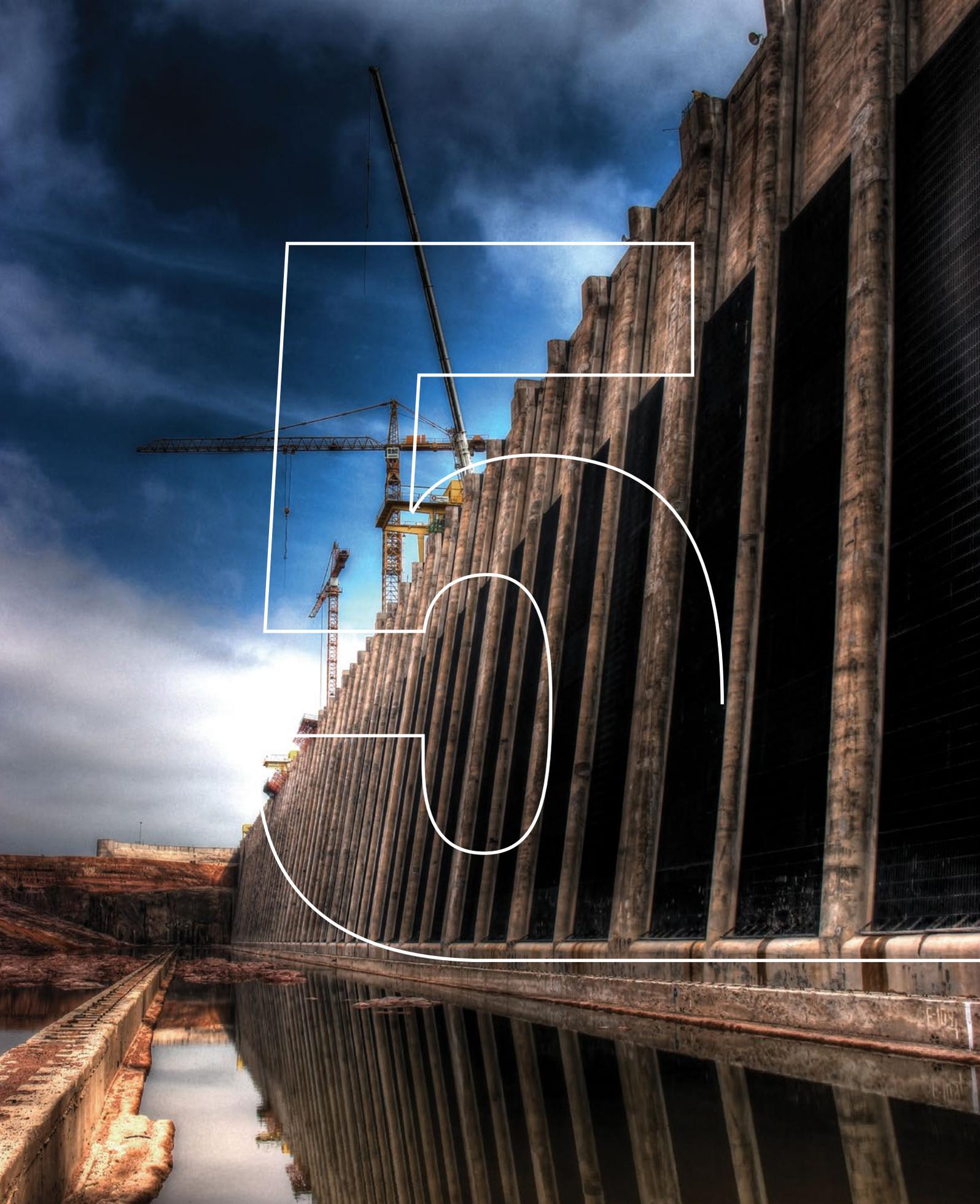
No fim de 2005, foram feitas mudanças nas marcas e nomes do Grupo no mundo, resultado da fusão em 2003 da Société Générale de Belgique com a Tractebel, que criou a SUEZ-Tractebel, uma subsidiária do Grupo SUEZ (com Gérard Mestrallet atuando como líder global e Jean Gandois, como presidente do Conselho Fiscal). A divisão de negócios internacionais, Tractebel EGI, passou a se chamar SUEZ Energy International; a Tractebel EGI South America foi renomeada SUEZ Energy South America; a Tractebel Brasil tornou-se a SUEZ Energy Brasil. No Brasil, o Grupo SUEZ priorizou energia e abandonou a participação no setor de saneamento e de resíduos sólidos.

Em saneamento, a SUEZ foi pioneira no Brasil, tornando-se o primeiro investidor privado após a lei de concessões, quando obteve, em parceria com uma construtora, a concessão dos serviços de

água e esgoto da cidade de Limeira (SP), em 1995. Pouco depois, em 1999, conquistou a concessão de saneamento em Manaus (AM). Em 2001, a SUEZ lançou a marca Ondeo para seus serviços relacionados à água. Em 2006, anunciou a venda das suas participações no Brasil. A demora na aprovação de um marco regulatório que garantisse maior segurança jurídica aos investidores privados e as divergências em relação à política tarifária foram alguns dos motivos. Isso se somou à instabilidade na Argentina: o governo Kirchner reestatizou a Águas Argentinas, concessionária controlada pela SUEZ e responsável pelo serviço de água e esgoto na Grande Buenos Aires. Em resíduos sólidos, a SUEZ tinha adquirido em 1997 a Vega Engenharia Ambiental, com contratos de coleta de lixo em vários municípios do país. Atrasos de pagamentos feitos pelos governos locais para remunerar os serviços prestados tornaram algumas operações deficitárias. Após decisão do Conselho de Administração, a empresa deixou de investir em saneamento na América do Sul.

Além de investimentos no setor elétrico, a SUEZ também atuou em saneamento básico e resíduos sólidos no Brasil nos anos 1990 e 2000.





O ano de 2007 representou uma série de conquistas, com o início de um novo ciclo de investimentos para o Grupo no Brasil, que, quase uma década depois de iniciar os primeiros projetos no país, estava preparado para aumentar sua liderança como geradora privada no mercado brasileiro. De 1998 a 2007, a potência instalada tinha sido elevada em 64%, passando a ser de 6.094 MW. E ia se expandir ainda mais. Destacavam-se dois investimentos na carteira de empreendimentos: a construção da Hidrelétrica São Salvador, no Tocantins, com capacidade instalada de 243 MW; e a aquisição da Hidrelétrica Ponte de Pedra – na divisa dos estados do Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, já em operação e detentora de capacidade instalada de 176 MW.

As equipes de análises de negócios também começavam a intensificar a busca por oportunidades em fontes alternativas, um segmento que tinha sido iniciado em 2003, com o investimento na Usina de Cogeração Lages, cujo combustível era o resíduo da indústria madeireira. Analisavam-se empreendimentos eólicos e de cogeração a partir de biomassa.

HIDRELÉTRICA
PONTE
DE PEDRA



5



USINA DE
COGERAÇÃO
LAGES

O novo ciclo de crescimento vinha acompanhado do reforço da estratégia de sustentabilidade. Para fortalecer esse compromisso, foram oficializadas nova visão (“Ser, de modo sustentável, a melhor empresa de energia do Brasil”) e nova missão (“Gerar energia para a vida”). Para impulsionar esses conceitos entre os milhares de colaboradores, parceiros e clientes, criou-se um Comitê de Sustentabilidade, formado por representantes de diversas áreas do Grupo. **A certificação operacional e ambiental das unidades de produção de energia, a edição de uma nova versão do Código de Ética – a primeira fora elaborada em 2000 – e o lançamento do primeiro Relatório Anual de Sustentabilidade, em 2007, reforçavam o compromisso público com o desenvolvimento sustentável.** Para conduzir com mais eficiência o processo de avaliação de riscos dos negócios, formou-se o Comitê de Gerenciamento de Riscos.

O ano de 2007 também marcou uma inflexão no setor elétrico nacional: desde a década de 1980, quando tinha sido inaugurada a Hidrelétrica Tucuruí, no Pará, grandes projetos na região Norte estavam na gaveta. Mas o racionamento em 2001 havia despertado o interesse do governo federal em diversificar a matriz e voltar a investir em projetos estruturantes. Com cerca de 70% do potencial hidrelétrico no Norte, o país se preparava para avançar em empreendimentos hidráulicos. Em 2002, um despacho da Aneel no Diário Oficial da União aprovou o estudo de inventário do rio Madeira, contemplando os aproveitamentos hidrelétricos de Santo Antônio e Jirau, elaborado por Furnas e pela Odebrecht

Energia. Em 2003, o presidente Luiz Inácio Lula da Silva deu sinal verde para a construção das duas usinas no rio que corta o estado de Rondônia.

Depois de um longo processo de licenciamento ambiental e de ações na justiça que atrasaram a licitação, o leilão foi marcado para 10 de dezembro de 2007. A fim de estimular a disputa, o governo federal deu sinal verde para que o setor privado se associasse às outras estatais federais. A SUEZ Energy negociou participação em um consórcio com a CPFL Energia, mas as discussões não avançaram. Com isso, firmou associação com a Eletrosul, mantendo participação de 51%, enquanto a CPFL se uniu a Endesa, Camargo Corrêa e Chesf.

Na segunda-feira, 10 de dezembro, a sede da Aneel foi transformada em uma caixa-forte. Notebooks, celulares e relógios foram proibidos; canetas, só de corpo transparente; água e comida não poderiam ser trazidas de fora, mas seriam fornecidas pela Aneel. Mais cedo, as três salas ocupadas pelos executivos dos três consórcios tinham sido rastreadas pela Polícia Federal. Havia R\$ 9,5 bilhões de investimento em jogo. Santo Antônio era a primeira das duas usinas do rio Madeira a ser licitada. A segunda, Jirau, iria à venda em 2008. Quem levasse a primeira provavelmente deveria levar a segunda, porque poderia ganhar escala, aproveitar melhor as sinergias entre as duas usinas e, portanto, oferecer preços menores. Juntas, Santo Antônio e Jirau eram o carro-chefe do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), que reunia as principais obras de infraestrutura do governo Lula.

Em um leilão que durou apenas sete minutos, o consórcio liderado por Odebrecht e Furnas foi o vencedor para a construção, operação e comercialização da energia da Usina Hidrelétrica Santo Antônio, com um preço final de R\$ 78,9 por MWh, um deságio de 35,3% sobre o preço de R\$ 122 por MWh, com 70% da energia gerada pela usina para o mercado cativo (distribuidoras de energia) e 30% para o mercado livre. Participaram também do grupo vencedor a Andrade Gutierrez, a Cemig e o fundo Amazônia Energia (dos bancos Banif e Santander), que superou os outros dois concorrentes: Consórcio de Empresas de Investimentos Santo Antônio (Ceisa), composto por Chesf, CPFL Energia, Endesa Brasil e Camargo Corrêa Investimentos em Infraestrutura, que ofereceu R\$ 94, e o Energia Sustentável do Brasil, integrado por SUEZ Energy e Eletrosul, que ofereceu R\$ 98,05.

Responsáveis pelos estudos do empreendimento, Odebrecht e Furnas celebraram a conquista e já davam como certa a vitória em maio de 2008, quando o governo federal faria o leilão da segunda hidrelétrica do rio Madeira: Jirau. A escala de fazer os dois projetos simultaneamente ampliaria o caixa da construtora e a posicionaria como principal favorita a ganhar o leilão de concessão da Hidrelétrica Belo Monte, o que permitiria a diversificação do portfólio da empresa, mais diretamente em energia elétrica. Para os concorrentes, o resultado da disputa por Santo Antônio indicava que só algo inovador poderia mudar a direção do resultado da licitação de Jirau. Seria preciso pensar fora da caixa e ser audacioso. A SUEZ Energy correu para surpreender

a Odebrecht, Furnas, o governo e o mercado. Na corrida, seu trunfo vinha de uma bem-sucedida operação feita nos tempos da aquisição da Gerasul.

Quando se analisavam as informações da Gerasul, no início de 1998, um dado chamou atenção: o departamento de engenharia e meio ambiente da estatal era muito grande. Para ser mais eficiente, essas áreas foram desmembradas e estimulou-se o empreendedorismo desses funcionários, que não seriam mais empregados da geradora. Os contratos da Gerasul ligados à engenharia hidrelétrica e à parte ambiental seriam usados para assegurar que os novos negócios tivessem garantia de receita. Assim surgiu a ECSA, especializada em engenharia ambiental, cujo primeiro desafio foi concluir o remanejamento da população afetada pela Hidrelétrica Itá.

Já a área de engenharia de construção ganharia apoio mais estreito. Quando a Gerasul foi arrematada em leilão, em setembro de 1998, viu-se ali uma oportunidade de a Coyne et Bellier, empresa do Grupo SUEZ, ingressar no Brasil e ter papel relevante em projetos que a geradora deveria dar continuidade ou tirar do papel ao longo dos primeiros anos de operação sob administração privada, como as hidrelétricas Itá, Machadinho e Cana Brava. Além de ter a geradora recém-privatizada como principal cliente, a intenção era fornecer serviços para outros clientes.

Cerca de cinquenta funcionários desligados da área de engenharia da Gerasul foram contratados pela subsidiária brasileira da

C&B, que abriu as portas no Brasil em agosto de 1999, comandada por Daniel Develay. A empresa de engenharia belga já tinha tentado fazer negócios no país, mas o mercado brasileiro era muito protegido e dificultava o ingresso de prestadores de serviços internacionais. Foi o primeiro investimento da C&B na América do Sul.



A aquisição da Gerasul permitiu romper uma barreira que dificultava a nossa chegada ao Brasil. A ideia era contribuir não apenas com as obras da Tractebel, mas buscar novos clientes e até concorrentes.



DANIEL
DEVELAY

A chegada ao Brasil não foi fácil. Havia grandes empresas nacionais que dominavam as áreas de construção (casos de Odebrecht, Andrade Gutierrez e Camargo Corrêa) e de engenharia (como a Engevix). Aliás, quando o dono da Engevix soube da chegada do grupo europeu ao Brasil, marcou uma reunião com Develay. Na conversa, uma pergunta logo surgiu: “Por que criar uma subsidiária no Brasil? Olha, vai ser muito difícil prosperar”.

As concorrentes não viam a participação da C&B com bons olhos, mas Develay não se preocupou. Com alguns expatriados franceses e belgas e cerca de cinquenta funcionários brasileiros, apostou na interação entre a equipe europeia e a brasileira para conquistar clientes no país além da Gerasul. Pouco menos de um ano depois de entrar no Brasil, a C&B resolveu dar um passo ainda mais ousado: adquiriu o controle da Leme Engenharia, uma



A Leme Engenharia, presidida por Flavio Campos (à esq.), foi fundamental para desenhar um projeto alternativo para a construção de Jirau.

tradicional consultoria de engenharia nascida em 1965, em Belo Horizonte, cujo portfólio tinha como destaque dezenas de clientes no Rio de Janeiro, em Minas Gerais e na região Norte. Como a C&B era especializada na área hidrelétrica, a aquisição diversificava a atuação em solo nacional com projetos nos segmentos de transmissão de energia e infraestrutura urbana. No início, foram mantidas as duas companhias atuando em separado.

Após a aquisição, começou-se a analisar se fazia sentido conservar a C&B e a Leme Engenharia operacionais ou se seria mais vantajoso integrar e fundir as empresas. A Leme atuava mais na elaboração de projetos, enquanto a equipe egressa da Gerasul que compunha a C&B tinha mais experiência em supervisão e acompanhamento de projetos. O presidente da Leme Engenharia, Flavio Campos, foi convidado para ir à Europa debater a questão. Chegou-se à conclusão de que a Leme Engenharia detinha um portfólio mais amplo de negócios e clientes no Brasil e era uma

VOCÊ SABIA?

Logo depois da fusão com a C&B, a Leme Engenharia começou a identificar os futuros potenciais hidrelétricos que poderiam ser licitados pelo governo federal ao longo das décadas seguintes. Criou um banco de dados em que diversas informações poderiam ser comparadas para apoiar o processo de tomada de decisão da Tractebel. Surgiu aí um elo que ligava a engenharia com a área de investimentos. As usinas de São Salvador e Estreito, cujos leilões foram vencidos pela Tractebel, foram as primeiras a receber ofertas com base nas informações do banco de dados criado. A partir daí, a relação de confiança entre a empresa e a Tractebel foi reforçada, o que se mostrou importante na vitória do leilão da Hidrelétrica Jirau.

marca mais forte. Decidiu-se, então, pela integração e fusão dos dois negócios, sob o comando da Leme Engenharia, que incorporou o escritório de Florianópolis à sua estrutura.

O capital e o *know-how* belgas ajudariam a Leme a reforçar seu posicionamento como uma das líderes na América Latina e a ganhar muitos clientes em diversas áreas, sendo que o Grupo nunca foi sua principal contratante. Logo depois da fusão com a C&B, a Leme Engenharia começou a identificar os futuros potenciais hidrelétricos que poderiam ser licitados pelo governo federal ao longo das décadas seguintes. Além de mapear as oportunidades, trabalhou na viabilidade delas e identificou os principais obstáculos de construção. Criou-se um banco de dados em que diversas informações poderiam ser comparadas para apoiar o processo de tomada de decisão. Surgiu aí um elo que ligava a engenharia com a área de investimentos. Esse trabalho tinha outra inovação: tornava possível selecionar os empreendimentos sob critérios econômicos de construção e operação sem interferência de construtoras, que vinham influenciando havia décadas o trabalho de empresas de energia. Sem essa influência, o trabalho técnico ganhava relevância e a tomada de decisão sobre os melhores projetos a serem tocados agregava profundidade e precisão, livre do olhar enviesado de uma parte interessada que poderia inflar custos de construção. As hidrelétricas São Salvador e Estreito foram as primeiras a receber ofertas com base nas informações do banco de dados criado. A partir daí, a relação de confiança foi reforçada.



Essa parceria da engenharia com a equipe de desenvolvimento de projetos e os executivos que traçavam a estratégia do Grupo se mostrou importante para criar um pipeline de projetos no Brasil.



**FLAVIO
CAMPOS**

Quando os executivos do Grupo assistiram ao resultado do leilão do projeto de Santo Antônio, logo perceberam que era necessária uma solução inovadora e que a Leme Engenharia poderia ajudar a desenvolver um projeto capaz de oferecer um lance mais competitivo que os rivais. A Leme, que mantinha estrutura independente, havia participado com Furnas e Odebrecht do estudo de impacto ambiental dos aproveitamentos hidrelétricos de Santo Antônio e Jirau.

Para ganhar, fazia-se necessário partir do zero, repensando o projeto sem ideias preconcebidas, mas também sem aumentar a área alagada ou diminuir a quantidade de energia gerada. Logo nos primeiros sobrevoos e nas visitas iniciais ao rio Madeira, começou-se a desenhar uma ideia na cabeça dos que estavam por trás do projeto que seria proposto no leilão em maio: o eixo de construção do empreendimento poderia ser modificado, com ganhos financeiros e ambientais. O projeto original contemplava o eixo da usina na cachoeira de Jirau, em que a largura do rio era menor e, portanto, exigia maior escavação de rochas e demandava grandes bota-fora de pedras, exigindo o desmatamento de mais de 10 km² do bioma amazônico.



Vista aérea da ilha do Padre: projeto alternativo da ENGIE reduziu custos e permitiu ganhar a licitação de Jirau.

Depois de muitos sobrevoos, visitas ao local e uma viagem de barco em que chegaram a contatar um eremita que morava na região, a equipe da Leme Engenharia e a equipe brasileira do Grupo verificaram que o eixo poderia ser modificado para a ilha do Padre, aproximadamente 9 km a jusante da cachoeira de Jirau e a cerca de 135 km da cidade de Porto Velho (RO). Na região da ilha, a largura do rio facilitava a implantação das principais estruturas do projeto, permitindo colocá-las em seu leito, o que reduziria bastante a quantidade de obras.

O escoamento da água, por exemplo, poderia ser feito em um dos canais naturais do rio, sem necessidade de desviá-lo. Geólogos que pisaram na ilha do Padre identificaram que ali havia mais rochas, indicando que haveria uma grande redução da escavação delas, o que também diminuía a necessidade de bota-fora de pedras, que desmatariam menos de 0,5 km², mais de vinte vezes menos que no projeto original. Na cachoeira de Jirau seria preciso

escavar uma grande quantidade de terra para viabilizar a construção da usina. O total de rochas retiradas daria para encher 72 vezes o Estádio do Maracanã. Esse volume ia aterrar uma área de 13 km². A nova localização permitiria que o consórcio reduzisse o custo da usina em aproximadamente R\$ 1 bilhão e ainda antecipasse em cerca de um ano o início da geração comercial das turbinas, o que abriria a possibilidade de ser competitivo no leilão, já que a energia antecipada poderia ser vendida no mercado livre a preços mais altos.

Havia ainda outras vantagens na mudança. Se a usina fosse construída na cachoeira de Jirau, um grande volume de água parada no reservatório acarretaria mais dois grandes problemas: o crescimento de algas e a multiplicação de mosquitos. A água estagnada facilita o crescimento exagerado de algas. Além disso, mosquitos, como o da malária, também teriam um grande berçário para reprodução. No novo local, esses dois problemas praticamente desapareceriam. Com a construção da usina na ilha do Padre, haveria uma área adicional alagada de cerca de 10 km², mas isso seria compensado pela menor área aterrada em comparação às escavações em Jirau.

Em relação à quantidade de famílias atingidas, foram identificadas menos de dez famílias adicionais. Esse número era pequeno porque, naquela região, as pessoas que moravam na beira do rio Madeira já se veriam atingidas pelo alagamento provocado pelo projeto de Santo Antônio. Parte do distrito seria afetada pelas obras da hidrelétrica. Para compensar, seria

construída uma nova Mutum-Paraná. A nova localização daria mais qualidade de vida à população, com uma infraestrutura urbana moderna e em pleno funcionamento. Seus moradores ganhariam, sem nenhum custo, um terreno e uma boa casa, novas escolas, postos de saúde modernos e equipados, mais segurança, saneamento básico bem distribuído, mais empregos, recursos e crescimento da economia regional.

A sugestão de mudança do eixo de Jirau poderia render a vitória no leilão. Flavio Campos, presidente da empresa, ligou para o escritório da SUEZ Energy no Rio de Janeiro e pediu para conversar com Mauricio Bähr e Victor Paranhos: “Temos uma sugestão inovadora que colocará vocês no páreo”.

Mauricio ouviu as linhas gerais da ideia, pediu à equipe da Leme Engenharia que embarcasse imediatamente para o Rio e recomendou que não se falasse nada do projeto. Era segredo de estado. A Leme Engenharia apresentou os ganhos financeiros e ambientais da mudança. A partir dali, só um pequeno grupo de pessoas da SUEZ e da Leme, menos de vinte, entre Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Paris e Bruxelas, saberia da inovação. Temia-se que, revelado, o segredo fosse descoberto por concorrentes e o trunfo evaporasse no ar. Os sócios no projeto, como Eletrosul, Camargo Corrêa e Chesf, conheceriam a ideia apenas minutos antes do leilão. Tomou-se o cuidado de fazer dois livros de premissas sobre o projeto: um, com a alteração, circulava por pouquíssimas mãos, enquanto o outro era distribuído nos canais tradicionais de aprovação interna de

investimento. O segredo era tamanho que até o presidente da Tractebel Energia, Manoel Zaroni, tomaria conhecimento dele só após a conclusão do certame.



O tratamento das informações e das premissas para as otimizações e avaliação da tarifa a ser oferecida no leilão da Hidrelétrica Jirau foi um desafio enorme para uma empresa e uma equipe que se destacam pela disciplina de seu processo de decisão de investimentos.



GIL
MARANHÃO

Sugerir a mudança de localização da instalação do projeto foi o primeiro passo para a SUEZ Energy ser competitiva no leilão. O segundo foi buscar fornecedores que pudessem atender à demanda de máquinas e equipamentos para o empreendimento. Quando conquistaram o projeto de Santo Antônio, Odebrecht e Furnas já tinham costurado acordos com fabricantes de bens de capital que estavam no Brasil havia anos (como Alstom, Voith e Siemens) e assinado contratos de exclusividade para fornecimento de Jirau. Isso restringia o mercado. A saída foi buscar parcerias na Ásia, mais precisamente na Coreia do Sul e na China.

O consórcio Energia Sustentável do Brasil chegou a um acordo com a empresa coreana Hyosung para a aquisição de equipamentos de subestação blindada, por um custo estimado em 50% inferior ao previsto inicialmente pelo projeto. Uma equipe da SUEZ foi enviada à China para prospectar fornecedores de

máquinas e equipamentos. Patrick Obyn, diretor jurídico da ENGIE Brasil, foi um dos que visitaram a Dongfang, que oferecia máquinas com preços 30% inferiores aos de outras fabricantes. Depois de visitas técnicas que comprovaram a qualidade dos equipamentos, foi a vez de se sentar com os executivos chineses para firmar um contrato de pré-venda. O documento, em inglês, teve de ser traduzido para o chinês. Quando se chegou ao momento da negociação sobre alguns termos, as conversas envolviam a Dongfang, a ENGIE e os tradutores chineses. A proximidade com os chineses traria críticas do mercado e de autoridades, mas ao final se provou eficiente.

Participar do projeto dependia do aval do Conselho de Administração na Europa. No início de 2008, a fusão da francesa Gaz de France (GDF) com a SUEZ começou a se operacionalizar no mundo, originando o quarto maior grupo de energia do planeta. Lançado em fevereiro de 2006, o acordo de fusão foi adiado várias vezes pela hostilidade dos sindicatos a uma redução da participação estatal na GDF. A união das empresas combinou as operações de energia elétrica com as de gás natural. Havia interesse em crescer rapidamente, e a presença em Jirau poderia reforçar a participação em um país estratégico.

Em reunião do Conselho de Administração da SUEZ, em 2 de setembro de 2007, foi aprovada a fusão com o grupo público Gaz de France, que se tornaria operacional em 2008. O Estado francês ficou com cerca de 35% do novo grupo, que passou a ser um dos quatro maiores do mundo. Com a operação,

o Grupo passou a deter forte posição nos Estados Unidos, no Brasil e no Oriente Médio. Na Europa, tornou-se o maior comprador de gás natural e o segundo maior operador da rede de distribuição do insumo.

A decisão final de participar do projeto de Jirau foi tomada em Paris. O sinal verde foi dado por Gérard Mestrallet, que nos anos 1990, à frente da controladora SUEZ, tinha visto o crescimento do Grupo no Brasil a partir da Hidrelétrica Cana Brava e da aquisição da Gerasul. A equipe brasileira era muito bem avaliada por ter superado grandes obstáculos, como o racionamento de energia elétrica em 2001 e as discussões sobre o novo modelo do setor, além da entrada em operação de vários grandes projetos com antecipações recorde.



O projeto de Jirau foi um dos que eu mais tenho orgulho em minha vida profissional e o tamanho dele me lembrou o desafio da construção do canal de Suez no século XIX.



**GÉRARD
MESTRALLET**

Para o leilão de Jirau, marcado para 19 de maio às 14 horas, a Aneel dobrou para trinta o número de seguranças particulares em sua sede, com o objetivo de prevenir tumultos. Em dezembro, na licitação da primeira usina do rio Madeira, manifestantes tinham invadido o salão de entrada do prédio para tentar suspender o leilão. Além de mobilizar seguranças, a agência reguladora

solicitou a presença de soldados da Polícia Militar do Distrito Federal no prédio.

Os competidores ficaram em salas isoladas, de onde não podiam fazer qualquer tipo de contato com o exterior. Policiais Federais fizeram uma série de varreduras na sala, para garantir que não houvesse escutas telefônicas ou invasões à rede. Os participantes teriam à disposição computadores ligados unicamente a uma rede construída apenas para a licitação, de onde fariam os lances. O leilão poderia ter até três fases. Na primeira, os participantes eram livres para dar qualquer lance, desde que abaixo do teto, fixado em R\$ 91 por MWh. Se a diferença entre duas ofertas fosse menor do que 5%, o leilão ingressaria na segunda fase. Nessa etapa, os lances seriam gerados por computador e cabia ao proponente decidir se os aceitava ou não. Caso nenhum dos dois aceitasse, a disputa partiria para a terceira etapa, na qual o menor lance oferecido seria o vencedor.

Inscreveram-se para participar do leilão dois grupos: Energia Sustentável do Brasil, com SUEZ Energy (50,1%), Camargo Corrêa Investimentos em Infraestrutura (9,9%), Eletrosul Centrais Elétricas (20%) e Chesf (20%); e Jirau Energia, reunindo Furnas (39%), Odebrecht Energia (17,6%), Construtora Norberto Odebrecht (1%), Andrade Gutierrez Participações (12,4%), Cemig Geração e Transmissão (10%) e Fundo de Investimentos e Participações Amazônia Energia II, formado pelos bancos Banif e Santander (20%).

Quando todos os integrantes da Energia Sustentável do Brasil estavam presentes na sala, Victor Paranhos pediu a palavra. Disse que o grupo fora formado para concorrer e ganhar a licitação e, para que isso ocorresse, tinham trabalhado em uma melhoria no projeto concebido havia anos por Furnas e Odebrecht. Em uma apresentação de cerca de dez minutos, mostrou os ganhos financeiros e ambientais da mudança de eixo para a ilha do Padre. Isso permitia que eles dessem um lance mais competitivo no leilão.

Os empresários ficaram surpresos com a inovação. Mostraram-se as taxas de retorno com diferentes valores de investimento, incluindo a redução de custos e a antecipação da geração previstas com a modificação. Enquanto isso, a advogada Carla Carvalho, que tinha começado a trabalhar com Paranhos na Nacional Energética, apresentava a cada um dos responsáveis pelas empresas participantes dois contratos, um que confirmava a participação no leilão e outro em que se declinava, concedendo um período de seis meses para a venda da respectiva fatia acionária no consórcio. Mesmo surpreendidos com a mudança de eixo da construção da usina, todos assinaram o documento confirmando a participação.

Em poucos minutos, o leilão de Jirau foi aberto. Com um lance de R\$ 71,40 o MWh, um deságio de 21,6% em relação ao teto de R\$ 91, a Energia Sustentável do Brasil, comandada pela SUEZ, venceu a licitação. Como a diferença para a oferta feita pelo grupo liderado por Odebrecht e Furnas, de R\$ 85,02 o MWh, tinha sido superior a 5%, o leilão foi resolvido na primeira etapa, sem

disputa entre os rivais. Enquanto os vitoriosos se abraçavam e celebravam a conquista, executivos da Odebrecht, de Furnas e representantes do governo se entreolhavam.

A surpresa também se refletia nos rostos do então ministro de Minas e Energia, Edison Lobão, e de sua equipe. Discretamente, o governo celebrava nos bastidores o resultado, por entender que a competição tinha contribuído para a modicidade tarifária, mas não se entendia o que havia embasado a surpreendente decisão. Era preciso explicar.

Em poucos minutos, centenas de pessoas se dirigiram ao auditório da sede da Aneel. Havia um punhado de jornalistas, cinegrafistas, autoridades e executivos do grupo perdedor. Todos queriam saber a razão de o lance ter sido bem inferior ao do consórcio que desenvolvera o projeto original, tido como franco favorito da disputa. Sentados à mesa principal estavam o ministro Edison Lobão; o diretor-geral da Aneel, Jerson Kelman; o diretor-relator do processo de leilão na agência, Edvaldo Santana; o presidente da Comissão Especial de Licitação, Hélio Guerra; e representantes das empresas componentes do consórcio vencedor.

Quando Kelman se preparava para abrir a rodada de perguntas dos jornalistas, cada vez mais inquietos, Mauricio Bähr perguntou se poderia apresentar um vídeo. Kelman consultou o ministro, que não se opôs.

As luzes do auditório foram apagadas e o vídeo começou a ser projetado no telão. As imagens em computação gráfica

mostravam a montagem da usina e a principal informação que, em um primeiro momento, foi captada por poucos. A voz do locutor dizia “nove quilômetros a jusante”.

Ao término da projeção, Mauricio Bähr anunciou, em nome do grupo vencedor, a intenção de submeter à Aneel e ao Ibama uma proposta de modificação da localização do eixo da barragem, deslocando-a a jusante. Foi a primeira vez que jornalistas, concorrentes e autoridades do governo ouviam a ideia. Na hora, tanto o ministro Lobão quanto Kelman foram cautelosos. Disseram que o assunto seria estudado.

Menos de 72 horas depois do resultado do leilão, a Odebrecht e seus parceiros contestaram na Aneel a validade dos documentos apresentados pelo grupo vencedor. Um recurso administrativo foi protocolado no fim daquela semana e deveria ser analisado pela agência reguladora até 23 de julho, quando estava prevista a homologação do leilão. O recurso seria a primeira de uma série de medidas que a Odebrecht e seus sócios tomariam contra os ganhadores do leilão. A medida não pedia a impugnação da vitória da SUEZ, mas podia atrasar a homologação do resultado. “Esclarecemos que vamos acompanhar todos os atos do processo administrativo a fim de assegurar o cumprimento da lei e do edital, especialmente a vedação de alterações nas características técnicas de Jirau antes da outorga da concessão”, afirmou o consórcio Jirau Energia, liderado pela Odebrecht, no recurso à agência.

O governo federal assistia à disputa de perto. O ministro de Minas e Energia, Edison Lobão, tinha dito à imprensa que o deslocamento

do eixo da construção da usina, a princípio, não era proibido. “É apenas preciso checar se houve exagero”, afirmou, frisando que a decisão seria tomada pela Aneel e pelo Ibama. “Após essa avaliação, o processo vai para o Ibama”, explicou. A pressão agora recaía sobre os dois órgãos de Estado e seus dirigentes.

A disputa, primeiro, chegou à Aneel. Como o impacto da decisão seria relevante, o diretor-geral, Jerson Kelman, resolveu participar de todas as reuniões técnicas da discussão sobre a legalidade ou ilegalidade da mudança de eixo da usina de Jirau. Ao estudar o assunto, disse que, em seu ponto de vista, o leilão havia sido realizado sem a existência de um projeto básico – fato só possível porque se tratava de uma licitação de compra de energia, e não de construção de obra pública. Portanto, em princípio, seria perfeitamente aceitável que o projeto básico adotasse solução distinta da selecionada como ponto de partida no estudo de viabilidade, desde que o novo arranjo respeitasse quatro condições estruturantes:

- a. A preservação dos níveis de água em Abunã (na fronteira com a Bolívia) previstos no estudo de viabilidade e a não interferência na implantação e operação da usina de Santo Antônio, localizada a jusante de Jirau.
- b. A não diminuição da “energia assegurada da usina”, no montante de 1.975 MWmed e da potência instalada de 3.300 MW.
- c. A não redução da capacidade dos vertedores.
- d. O não agravamento das condições ambientais, a juízo do Ibama.

No início de outubro, Jerson Kelman encaminhou ofício ao presidente do Ibama, Roberto Messias Franco, sugerindo que o instituto concedesse licença de instalação provisória. Com a autorização solicitada pela Aneel ao Ibama, a Energia Sustentável do Brasil poderia implantar no local escolhido para a construção de Jirau as estruturas não permanentes da obra, como uma ensecadeira (barragem provisória). Isso permitiria aproveitar a “janela hidrológica”, que ia até o fim daquele mês, para tomar providências preliminares de implantação do projeto. Do contrário, só poderia iniciar a construção no ano seguinte, porque ficaria impossível instalar a barragem com a elevação do rio Madeira. O Ibama entendeu que não haveria problema em conceder a licença provisória, desde que se atendessem as quarenta exigências, incluindo a adoção de um programa de educação contra a prostituição infantil na localidade onde a usina seria erguida.

A direção do Ibama concedeu licença provisória ao empreendimento, o que também provocou pressões sobre o órgão. Os Ministérios Públicos Federal e Estadual de Rondônia ajuizaram ação de improbidade administrativa com pedido de afastamento liminar do presidente do Ibama, Roberto Messias Franco, e do diretor de Licenciamento Ambiental, Sebastião Custódio Pires, pela concessão da licença de instalação parcial da Hidrelétrica Jirau. Segundo os MPs, Sebastião Custódio Pires teria desvirtuado as conclusões do Parecer Técnico nº 61 ao apresentar o relatório ao presidente do Ibama, asseverando que o novo eixo para o barramento não indicou novos impactos frente aos já identificados na cachoeira de

Jirau. Nas discussões, o comandante do órgão ambiental gostava de dizer uma frase: “Meio ambiente para desenvolvimento. O ‘para’ é verbo ou preposição?”.

A Aneel e o Ibama não aceitaram as críticas e aprovaram a mudança de eixo da construção da Hidrelétrica Jirau. Em 3 de junho de 2009, após meses de análises, o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente liberou a licença ambiental definitiva que autorizava a construção. Em nota publicada em sua página na internet, o Ibama informava que a licença de instalação de Jirau fora assinada pelo presidente do órgão, Roberto Messias Franco, com 54 condicionantes a serem cumpridas pela concessionária.

Poucos dias depois, o BNDES e o consórcio assinaram o financiamento de R\$ 7,2 bilhões para a construção da Usina Hidrelétrica Jirau. Era a maior linha de crédito concedida a uma empresa no âmbito do banco estatal. Os outros 31,5% seriam recursos dos sócios da concessionária. O financiamento, na modalidade de *project finance*, tinha prazo de amortização máximo de vinte anos e se estenderia por 25 anos no total, incluindo o período de carência. Jirau era um dos principais projetos do Programa de Aceleração do Crescimento do governo federal.

Em dezembro de 2008, a Energia Sustentável assinou contrato para a aquisição de parte das turbinas bulbo para o empreendimento. Formado pelas empresas Alstom, Voith Siemens e Andritz, o consórcio forneceria 28 turbinas com 75 MW de capacidade. Para a aquisição das 22 turbinas da segunda casa de força, a Energia Sustentável assinou contrato com a Dongfang Electric

Corporation International e a Dongfang Electric Machinery, marcando a entrada da empresa chinesa no país. Tratava-se do maior contrato de exportação já assinado pela Dongfang.

Obtidos o financiamento e as licenças, o consórcio iniciou o desafio de construção da terceira maior hidrelétrica brasileira. Administrar empreendimentos na região Norte pressupõe superar obstáculos logísticos, trabalhistas e socioambientais. A história de Rondônia está ligada ao rio Madeira, cujo nome não foi inspirado na cor das suas águas, mas na força delas. Nascido com o nome de rio Beni na cordilheira dos Andes, o Madeira deixa sua marca ao longo de quilômetros de margens repletas de troncos de árvores arrastados desde a nascente. Para contornar o rio e escoar a produção de borracha entre Brasil e Bolívia, foi construída a ferrovia Madeira-Mamoré, entre Porto Velho, à beira do Madeira, e Guajará-Mirim, já no rio Mamoré.

Depois da borracha e da ferrovia, o terceiro ciclo de desenvolvimento em Rondônia se deu em 2007, com a construção das usinas hidrelétricas do Madeira, os primeiros grandes empreendimentos erguidos na região Norte depois do início de Tucuruí (PA), em 1974. Dado o sinal verde no início do segundo governo do presidente Lula, a construção das usinas foi cercada de polêmicas. Uma preocupação era que o assoreamento reduziria o tempo de vida útil dos reservatórios. Contratou-se um especialista internacional, o engenheiro francês Sultan Alan, para assegurar que o projeto poderia ser levado adiante.

Outro receio se referia à malária na região, então considerada de alta incidência. Temia-se que os números da doença se multiplicassem. Porto Velho assistiu à redução dos casos desde 2007



As obras de construção civil de Jirau foram iniciadas em 2009, e a montagem eletromecânica das turbinas, em 2010.

e hoje é avaliada como cidade de média intensidade da moléstia. Os peixes – fonte de uma polêmica envolvendo o ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva, que reclamou da demora do licenciamento ambiental por conta de divergências quanto ao impacto sobre os bagres – ganharam sistemas de transposição, um tipo de escada de concreto por onde sobem a corredeira do rio. A rota migratória deles se manteve, mesmo com os empreendimentos. Foram criados cerca de vinte pontos de monitoramento de mercúrio para avaliar a concentração do metal pesado nos peixes, nas águas e no próprio rio. Os índices estão dentro dos padrões de normalidade.

A questão indígena também recebeu cuidado especial. Foram desenvolvidas iniciativas para as Terras Indígenas de Igarapé Lage, Igarapé Ribeirão, Kaxarari e Uru-Eu-Wau-Wau – apesar de

todas estarem distantes da área de influência de Jirau (a mais próxima fica a mais de 100 km do eixo da barragem). Construíram-se Unidades Básicas de Saúde Indígena, módulos sanitários domiciliares. Também foi doado um prédio que atende como Casa de Apoio Indígena, para a capacitação de agentes indígenas de saúde e de saneamento.

As obras prosseguiram em várias frentes para que o cronograma não sofresse atrasos e para que a antecipação da geração comercial ocorresse em março de 2012, o que permitiria vender esse excedente no mercado livre, no qual os preços seriam mais altos do que o lance dado no leilão. Em agosto de 2010, em visita às obras, o presidente Luiz Inácio Lula da Silva anunciou a instalação de mais quatro turbinas, o que aumentaria a capacidade instalada para 3.750 MW.

Tudo corria bem até meados de março de 2011, quando um incêndio de grandes proporções atingiu o maior canteiro de obras do Brasil, que naquele momento tinha mais de 20 mil trabalhadores. Cerca de 10 mil trabalhadores chegaram a ser retirados da obra. O cenário de destruição fez com que o consórcio já descartasse naquele momento a antecipação da inauguração para março de 2012. Em abril de 2012, novos incidentes paralisaram as obras. A Força Nacional foi enviada para conter atos, tratados pelo governo como criminosos.

O empreendimento obteve autorização para iniciar sua operação comercial em setembro de 2013, nove meses depois do prazo inicial estipulado pela Aneel. O atraso foi reflexo direto dos distúrbios

ocorridos em 2011 e 2012, que resultaram na perda de cerca de quinhentos dias de trabalho.

Em 2012, o Grupo aumentou a participação no consórcio que construía a Hidrelétrica Jirau para 60% ao adquirir uma participação adicional de 9,9% que pertencia à Camargo Corrêa. Também nesse ano, o empreendimento foi avaliado durante a sua construção por auditores externos profissionais, usando o Protocolo de Avaliação de Sustentabilidade de Hidrelétricas da Associação Internacional de Hidreletricidade (IHA, na sigla em inglês). Isso foi uma forma de demonstrar aos críticos que é possível desenvolver projetos de infraestrutura de grande porte na região amazônica de forma responsável. Os resultados da avaliação se tornaram transparentes ao serem divulgados na internet. No primeiro semestre de 2013, a ENGIE vendeu uma participação de 20% na usina para a japonesa Mitsui & Co., permanecendo como maior acionista do consórcio, com 40%.

Em 2014, quando a Operação Lava Jato iniciou suas investigações em relação a denúncias de corrupção envolvendo construtoras, fornecedores de equipamentos, parlamentares e partidos políticos, os contratos da Hidrelétrica Jirau e mensagens de diretores do consórcio também passaram por uma análise de equipe da Polícia Federal. Foi feita uma auditoria, comandada pela Eletrobras, que durou um ano e meio. Nesse processo, um único *e-mail* despertou a atenção de um investigador. Escrita por Victor Paranhos, presidente do consórcio, a mensagem dizia: “Por favor, entregar as galinhas”.

Depois de meses de investigações em outras empresas envolvidas na Operação Lava Jato, os investigadores da Polícia Federal tinham visto que a palavra “galinha” poderia ter sido usada para tratar de propina. Quando a auditoria lhe mostrou o e-mail, Victor riu. O auditor não entendeu. Achou que era nervosismo. O executivo levantou-se da cadeira.

Victor foi falar com a secretária. Voltou com uma fotografia, um papel e uma nota fiscal paga por ele na pessoa física para comprar galinhas para um pequeno agricultor da região que tinha perdido tudo por causa de uma raposa. “Na verdade, eu queria dar ovelhas, mas não encontrei e dei as galinhas. Estão aqui a foto da entrega delas e também o endereço do agricultor”, disse, estendendo a mão com os documentos ao auditor. A obra de Jirau foi uma das poucas não envolvidas no escândalo de corrupção.

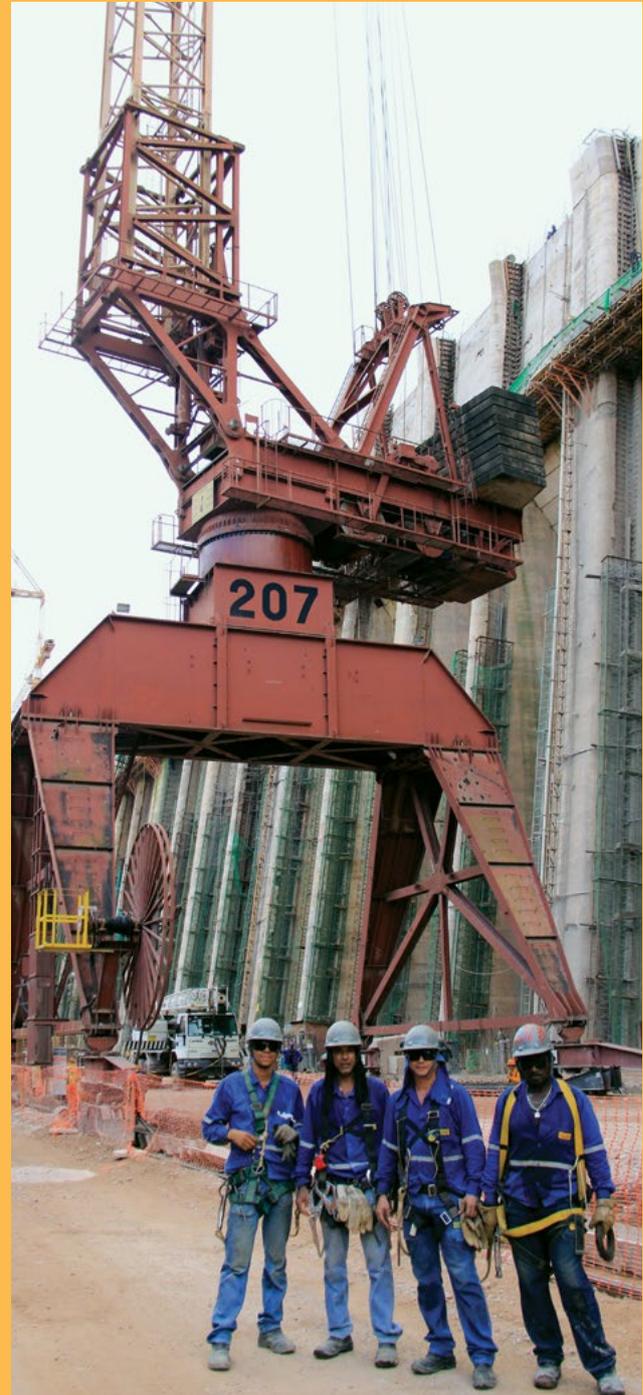


A obra de Jirau, liderada por Victor Paranhos, foi uma das poucas não envolvidas no escândalo de corrupção apurado pela Operação Lava Jato.

HIDRELÉTRICA JIRAU



Para demonstrar que é possível desenvolver projetos de infraestrutura de grande porte de forma responsável na região amazônica, a Hidrelétrica Jirau foi avaliada durante a sua construção por auditores externos profissionais, que usaram o Protocolo de Avaliação de Sustentabilidade de Hidrelétricas da Associação Internacional de Hidreletricidade.





5

O início da operação comercial de Jirau se deu em setembro de 2013.





5

*Edson Silva,
diretor-
-presidente
da Jirau
Energia.*



*Gérard Mestrallet, CEO
da ENGIE, com Tatsuo
Yasunaga, CEO da Mitsui,
na inauguração de Jirau.*





engie

DIVERSIFICAÇÃO DOS NEGÓCIOS



Na p. 204: O Conjunto Eólico Umburanas, localizado no norte da Bahia, com 605 MW de capacidade instalada, iniciou sua operação comercial em abril de 2019.

Sob a liderança de Gérard Mestrallet, presidente do Conselho de Administração da GDF SUEZ, o ano de 2008 não representou apenas o ingresso em um projeto estruturante hidrelétrico no Brasil, mas também a diversificação da matriz de geração elétrica, com investimentos em um segmento que naquele momento ainda ensaiava os primeiros passos: a energia eólica.

Em julho, a GDF SUEZ anunciou oferta pública para a aquisição de 100% das ações da Ecoenergy International, companhia listada no mercado de acesso de Londres (AIM) com seis projetos de energia eólica e de pequenas centrais hidrelétricas (PCH) em desenvolvimento na América Latina. No Brasil, ela detinha o Parque Eólico de Beberibe, com 25,6 MW de capacidade em construção; autorização outorgada para explorar o Parque Eólico Pedra do Sal, com 17,85 MW de capacidade instalada; e direito de explorar a Pequena Central Hidrelétrica Areia Branca, com capacidade de 19,80 MW. A totalidade da energia proveniente desses ativos, que se encontravam em fase pré-operacional, estava contratada com a Eletrobras pelo

Programa de Incentivo a Fontes Alternativas de Energia Elétrica (Proinfa), criado em 2004 pelo governo federal para estimular o desenvolvimento de fontes alternativas.

A estratégia de reforçar o foco em fontes alternativas também se alinhava ao reforço da diversificação da matriz de geração. Em setembro de 2008, entrou em funcionamento a usina eólica de Beberibe, a 83 km de Fortaleza. Com 32 aerogeradores de 800 kW cada, o projeto tinha como grande desafio construir uma usina em cima de dunas móveis, muito características da região. Fincar cada torre de dezenas de metros de altura em

A ENGIE foi uma das pioneiras em investir em energia eólica no Brasil, hoje a segunda principal fonte de eletricidade do país. Na foto, eólicas de Beberibe.



uma base de concreto de 3 km de profundidade, ancoradas em dezesseis estacas que também ficavam enterradas 17 m abaixo do solo, não foi tarefa simples. Após a inauguração, a empresa avançou nas obras do segundo parque eólico, Pedra do Sal, cujo início de geração se deu em fevereiro de 2019, e da PCH Areia Branca.

O mês de fevereiro de 2009 ainda marcou a geração comercial da Hidrelétrica São Salvador, com 243 MW, primeiro empreendimento do ramo de energia a obter financiamento do PAC. Foi construída em prazo recorde: apenas 32 meses. Localizada às margens do rio Tocantins, no estado do Tocantins, a usina fazia a capacidade instalada do Grupo superar 6.400 MW. Além da sua construção, a empresa também foi responsável pela implantação da linha de transmissão que integra a geradora ao sistema elétrico, cujo principal objetivo é levar a energia gerada até a subestação Cana Brava e dali distribuí-la.

Na Hidrelétrica São Salvador, foi desenvolvido um programa inovador baseado em associativismo. Ajudaram-se as famílias realocadas pela implantação do projeto a restabelecer suas atividades socioeconômicas, envolvendo produtores locais, criando sinergias entre os atores da comunidade e apoiando a agricultura sustentável para capacitar as famílias e melhorar suas vidas no campo. Historicamente, em geral, essas famílias praticavam a agricultura de subsistência. Com base nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), foi formada a primeira associação da região. Na parte ambiental, durante o processo de supressão vegetal para

a montagem do canteiro de obras do reservatório da hidrelétrica, foi criado um programa de monitoramento e conservação da fauna em que pesquisadores cadastraram e acompanharam os animais. Os estudos se tornaram importantes para o resgate para a preservação de espécies do Cerrado brasileiro, como a jaguatirica, o tatu-canastra, a onça-pintada e a arara-azul-grande.

Com os investimentos em ampliação da geração renovável no Brasil, a empresa continuava de olho em mais projetos no país: “Nossa meta é continuar crescendo e apostando cada vez mais na diversificação da matriz elétrica”, disse na inauguração da Hidrelétrica São Salvador o presidente do Grupo GDF SUEZ, Gérard Mestrallet.

Na construção da Hidrelétrica São Salvador, criou-se um programa de monitoramento e conservação da fauna. A arara-azul (p. 211) foi um dos animais beneficiados pela iniciativa.



Alinhado a essa estratégia, em maio de 2011, foi anunciado o início da construção de quatro parques eólicos em Trairi, no Ceará. O Complexo Trairi tinha um punhado de diferenciais e iniciava as operações inscrito no Mecanismo de Desenvolvimento Limpo da Organização das Nações Unidas (ONU). Com capacidade de 145,4 MW de energia, trazia uma inovação naquele momento: toda energia seria direcionada para contratação ao mercado livre, sendo comercializada diretamente aos consumidores livres especiais (clientes com demanda entre 0,5 MW e 3 MW, que só poderiam comprar energia de fontes alternativas de energia). Em vez de contratos de mais de vinte anos com um único comprador, o empreendimento trabalhava com a



perspectiva de vender energia a vários clientes livres por prazos mais curtos, de cinco a sete anos em média, uma ideia que a princípio provocou discussões no Conselho de Administração da empresa em Paris, mas foi aprovada quando se analisou que o pioneirismo traria trunfos no futuro próximo.

O financiamento pioneiro desses parques eólicos voltados ao mercado livre se deu pela oferta de sólida estrutura de garantias ao crédito concedido pelo BNDES. O Grupo já vislumbrava a importância crescente do setor desregulado ao longo dos anos seguintes – cabe frisar que parques voltados ao segmento só ganhariam relevância no mercado brasileiro quase dez anos depois, a partir de 2016, quando o mercado livre bateu recordes de adesões. Atualmente, o modelo de venda de contratos para vários compradores com acordos de cinco a sete anos é um procedimento considerado padrão no mercado.

O ingresso pioneiro em energia eólica voltada ao mercado livre coincidiu com mudanças regulatórias que iam fazer a fonte ter um forte avanço na matriz ao longo dos próximos anos. Em 14 de dezembro de 2009, para apoiar a diversificação da matriz de geração, o governo federal realizou um feito inédito: o primeiro leilão para contratação exclusiva de fonte eólica. Seria um ponto de inflexão na indústria, por marcar o ingresso definitivo das eólicas na matriz brasileira, movimento antecipado pela empresa.

A operação comercial da primeira turbina eólica no Brasil ocorreu em 1992 no arquipélago de Fernando de Noronha (PE), contribuindo à época com cerca de 10% da energia gerada nas ilhas.

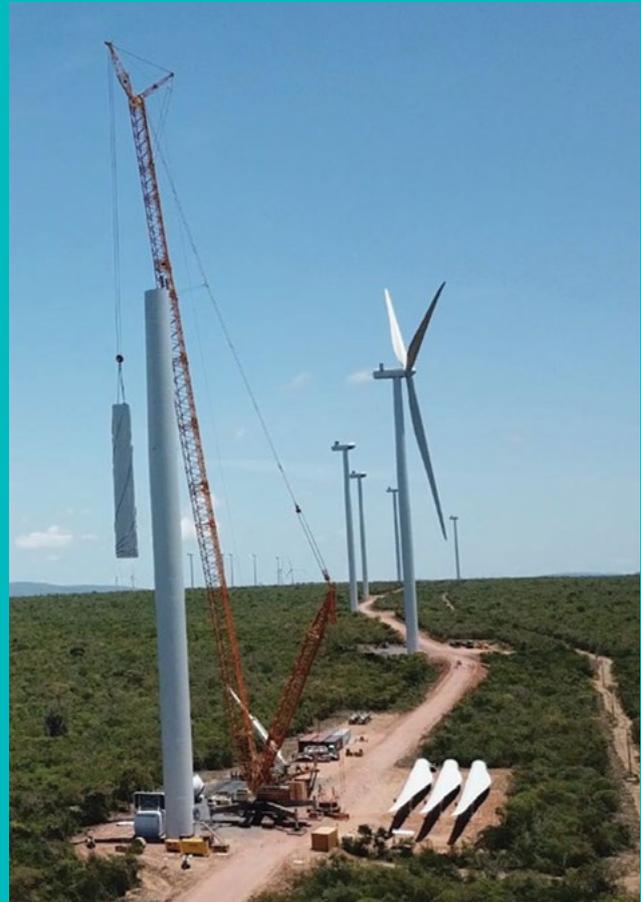
Mas a fonte permaneceu por longos anos com participação incipiente na matriz. Em 2005, havia 22 MW de projetos instalados no país. Em 2009, foi realizado o primeiro leilão exclusivo para energia eólica, o que impulsionou sua inserção. Em 2011, atingiu-se 1 GW instalado de empreendimentos. Em 2014, chegou-se a 5 GW e, em 2019, a 15 GW, segundo dados da Associação Brasileira de Energia Eólica (ABEEólica). A ENGIE chegou a 1,2 GW em eólica no Brasil em 2021, com a operação do Conjunto Eólico Campo Largo II, localizado nos municípios de Umburanas e Sento Sé (BA) e cuja potência é de 361,2 MW.

A partir daí, a energia eólica passou a receber ainda mais investimentos, diante da estratégia de investir em fontes alternativas. Em novembro de 2014, no leilão de contratação para fornecimento em cinco anos, o Grupo comercializou pela primeira vez a energia gerada pelo Complexo Eólico Campo Largo, representando nova fase do desenvolvimento no segmento. Se no fim da década de 2000 as eólicas de Beberibe e Pedra do Sal tinham torres inferiores a 60 m de altura e aerogeradores com menos de 800 kW de potência, a instalação desses novos empreendimentos foi feita com aerogeradores de 2,7 MW, com diâmetro dos rotores de 122 m, mais do que o dobro dos instalados nos dois primeiros projetos.

Os avanços não ficaram restritos apenas à geração eólica. Também se progredia na inserção da energia solar na matriz de geração. Em agosto de 2014, foi inaugurada a Usina Solar Fotovoltaica Cidade Azul (Nova Aurora), com capacidade de 3 MWp e

VOCÊ SABIA?

Um marco da energia descentralizada no Brasil se deu em 17 de abril de 2012, com a publicação da Resolução Normativa 482 da Aneel, que definiu as regras do segmento de geração distribuída, autorizando consumidores residenciais, industriais e comerciais a instalar micro ou minigeradores para produção de energia elétrica para atendimento da demanda de consumo. A regulação permitiu a criação de sistema de compensação, em que a energia injetada retorna ao consumidor em formato de créditos energéticos, que são usados para abater a energia consumida da rede quando não há geração de energia pelo sistema fotovoltaico. De 2013 a 2020, a geração distribuída fotovoltaica cresceu a uma taxa média de 230% ao ano no Brasil, segundo dados divulgados pela Associação Brasileira de Energia Solar Fotovoltaica (Absolar). Em abril de 2021, o país registrava 5,4 GW instalados. Desde o início de suas operações, em 2016, a ENGIE atingiu um total de 2.605 sistemas instalados, somando 54,3 MWp de capacidade instalada.



EÓLICA
CAMPO LARGO

a primeira desse tipo a ser conectada ao SIN. Seu objetivo foi avaliar o desempenho técnico e econômico da geração fotovoltaica, que ainda ensaiava os primeiros passos. A fonte solar mal chegava a 10 MWp, menos de 1% da geração de eletricidade no país.

Mais investimentos em projetos eólicos e solares saíram do papel. No Ceará, a implantação do Complexo Eólico Santa Mônica prosseguiu. Com capacidade de 97,2 MW, teria em sua primeira fase quatro centrais eólicas. Já em energia solar, em 2015, viabilizou-se a Usina Solar Assu V, com capacidade instalada de 36,7 MW, integrante do Complexo Fotovoltaico Assu, no município de mesmo nome, no Rio Grande do Norte. Em 2015, o Grupo adquiriu em âmbito global a SolaireDirect, que no Brasil tinha dois projetos solares – os Conjuntos Fotovoltaicos Paracatu (MG) e Floresta (RN), com capacidade comercial total de 259,8 MWp. Em operação desde dezembro de

Pioneirismo também em energia solar. Em agosto de 2014, foi inaugurada a Usina Solar Fotovoltaica Cidade Azul (Nova Aurora), com capacidade de 3 MWp, a primeira desse tipo a ser conectada ao Sistema Interligado Nacional. Seu objetivo foi avaliar o desempenho técnico e econômico da geração fotovoltaica, que ensaiava os primeiros passos.



2017, o Complexo de Floresta, no município de Areia Branca (RN), teve seus créditos de carbono vendidos para o Banco Itaú, o que permitiu à instituição financeira compensar 86 mil toneladas de CO₂ de suas emissões de gases de efeito estufa relativas ao biênio 2016-2017. Foi o primeiro projeto do Grupo a ingressar na plataforma Compromisso com o Clima. Já o Complexo de Paracatu, localizado na cidade homônima em Minas Gerais, iniciou a operação comercial em fevereiro de 2019. Certificado pelas Nações Unidas no MDL, ele também gera créditos de carbono por meio da redução de GEE e também está inscrito na plataforma Compromisso com o Clima.

A diversificação em fontes alternativas também representou investimentos em geração de eletricidade a partir da biomassa de cana-de-açúcar. Maior produtor de açúcar do mundo e um dos líderes mundiais em etanol, o Brasil tem posição de destaque em agroenergia. Isso despertou a atenção do Grupo em firmar parcerias com usinas de açúcar e álcool para investir em bioeletricidade. Em 2010, a Termelétrica Ibitiúva, movida a bagaço de cana-de-açúcar, localizada em Pitangueiras (SP), com participação do Grupo, iniciou sua operação. Em 2014, foi incorporada a Termelétrica Ferrari, em Pirassununga (SP), que inicialmente possuía 65,5 MW e teria sua potência elevada para 80,5 MW em 2015. A intenção de avançar ainda mais no setor, no entanto, não se concretizou, diante do fato de que muitas usinas de açúcar e álcool buscaram investir elas mesmas em bioeletricidade.

Em 2014, no leilão A-5 realizado pelo governo federal, a empresa sagrou-se vitoriosa ao comercializar a energia da Termelétrica Pampa Sul, em Candiota (RS), com capacidade de 345 MW, projeto



6

EÓLICA
UMBURANAS



USINA SOLAR PARACATU



desenvolvido antes da decisão do Grupo de abandonar os investimentos em geração de energia à base de carvão. Com geração comercial iniciada em julho de 2019, a Termelétrica Pampa Sul contou com uma série de programas socioambientais desenvolvidos para mitigar e compensar impactos ambientais, assim como otimizar os investimentos sociais na região do entorno. Foi construída uma nova Estação de Tratamento de Água, que deve suprir as necessidades de suprimento de água do município por pelo menos mais vinte anos.

Mesmo com o investimento na Termelétrica Pampa Sul, de 1998 a 2015, a matriz de geração tinha se diversificado e se tornado mais renovável. Quando o controle da Gerasul foi adquirido em leilão, em 1998, a capacidade da empresa era de 3,7 GW, com 2,7 GW em hidrelétricas (Salto Santiago, Salto Osório e Passo Fundo) e cerca

Termelétrica Pampa Sul, vendida em 2022 pelo Grupo, que busca se tornar 100% renovável no Brasil.



de 1 GW de potência instalada por três termelétricas. Em 2015, o Grupo detinha capacidade instalada operada de 8,7 GW. De seis projetos em 1998, tinha passado em 2015 para mais de trinta empreendimentos, entre hidrelétricas de grande e médio portes, termelétricas convencionais, pequenas centrais hidrelétricas, eólicas, usinas a biomassa e solares.

Houve também uma ampliação da atuação regional. Em 1998, eram seis projetos situados em três estados (Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina). Em 2015, o Grupo tinha expandido sua atuação geográfica, e estava presente nas cinco regiões brasileiras. Desde 2007, a operação no país registrava mais de R\$ 1 bilhão de lucro líquido anual. Ao ampliar o portfólio de energia disponível para comercialização, o crescimento do parque gerador contribuía para a perenidade do negócio e o aumento da receita. A ampliação de capacidade instalada acompanhava também o foco histórico no mercado livre, em que a empresa sempre tinha buscado se diferenciar.

No início de 2016, sob a direção da nova CEO global, Isabelle Kocher (que ficou à frente do Grupo até 2020), lançou-se uma estratégia cujo objetivo era fortalecer a liderança mundial na transição energética com foco em descentralização, descarbonização e digitalização. Passou-se a adotar em todo o planeta um novo nome e marca única: ENGIE. **Com um portfólio de cerca de mil clientes e mais de 2 mil colaboradores, o Brasil, com seu potencial de fontes renováveis e crescimento de mercado, passou a ser uma das**



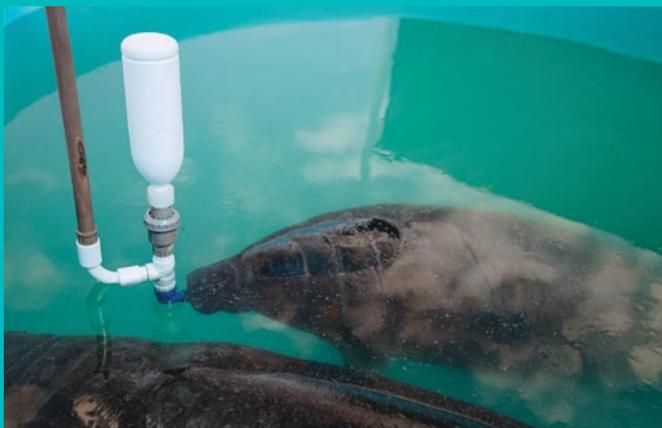
USINA SOLAR FLORESTA

Em 2015, o Grupo adquiriu em âmbito global a SolaireDirect, que no Brasil tinha dois projetos solares – os Conjuntos Fotovoltaicos Paracatu (MG) e Floresta (RN), com capacidade comercial total de 259,8 MWp.



PROJETO PARCEIROS DO MAR

Apoiado pela ENGIE e realizado pelo Centro de Estudos e Monitoramento Ambiental em parceria com o Projeto Cetáceos da Costa Branca da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (PCCB/Uern), o projeto Parceiros do Mar acontece no município de Areia Branca (RN), onde fica o projeto fotovoltaico de Floresta.



11 unidades regionais de negócios no mundo, à parte do bloco dos demais países da América Latina, ratificando a confiança da controladora na sua capacidade e crescimento.

Houve mudanças na estrutura decisória. Como aprimoramento das práticas de governança corporativa, o Grupo decidiu criar o Comitê Executivo, responsável por continuamente desenvolver estratégias de crescimento no Brasil e disseminar atitudes e iniciativas empreendedoras e inovadoras entre a holding e suas empresas operacionais. É integrado pelo presidente da ENGIE Brasil e os diretores das áreas de comunicação e responsabilidade corporativa; financeira; pessoas e cultura; jurídica e ética, além dos diretores-presidentes da ENGIE Brasil Energia, Transportadora Associada de Gás S.A. (TAG), Jirau Energia e Soluções.

Também foi reformulada a política de investimentos em ações sociais e patrocínio com a criação de um Comitê de Patrocínios e Doações da ENGIE Brasil, cujo objetivo é orientar as decisões



No início de 2016, sob uma reestruturação mundial, passou-se a adotar em todo o planeta nome e marca únicos: ENGIE.

relacionadas a doações, patrocínios e apoio nas áreas social, cultural e ambiental. O Comitê, constituído em junho de 2017, envolve diretores e gerentes de todas as áreas do Grupo no Brasil e das empresas operacionais. Ele se reúne quatro vezes por ano e busca avaliar periodicamente projetos com base em critérios objetivos, como alinhamento à estratégia de negócios da ENGIE, melhoria ambiental, inclusão social, desenvolvimento cultural, além de considerar replicabilidade.

As mudanças com a reorganização puderam ser vistas logo no início de 2016. Em janeiro, foi lançada a campanha nacional de *branding* para anunciar que as subsidiárias do Grupo – Tractebel Energia, ENGIE Solar, EMAC e INEO – adotariam a partir de 18 de julho nome e marca única: ENGIE. As peças publicitárias apresentaram o comprometimento em criar um futuro com menos emissão de carbono, mais inovação e tecnologia, mais eficiência energética,

Charge com o comitê executivo da ENGIE Brasil de 2017. Representados em pé, da esq. para a dir.: Raphael Barreau, Gustavo Labanca, Gabriel Mann, Eduardo Sattamini e Mauricio Bähr; sentados, da esq. para a dir.: Leonardo Serpa, Natacha Marly, Gil Maranhão, Carlos Freitas e Simone Barbieri.





oferta mais ampla de serviços ligados às Cidades do Amanhã e onde haja a coexistência da geração centralizada e descentralizada.

Com a reformulação, as ações da Tractebel Energia na Bolsa mudaram de código em 20 de julho de 2016. O *ticker* do papel ordinário TBLE3 foi substituído por EGIE3, e a Tractebel Energia se transformou em ENGIE Brasil Energia. Com a adoção da marca, e em virtude da mudança do nome e da logomarca do Grupo, diversas ações de comunicação integrada foram desenvolvidas para fortalecer a nova identidade corporativa, tanto interna quanto externamente. O *site* foi reformulado com um olhar mais direcionado para o cliente, buscando aprofundar conteúdos e explicar conceitos. Esse movimento, alinhado à potencial ampliação do mercado livre com consumidores de menor porte, culminou com o lançamento em 2020 do portal de notícias “Além da Energia”, um projeto de *brand publishing* que reúne *newsletter*, conteúdo multimídia com vídeos, *videocasts* e *podcasts*, além da área para artigos, entrevistas, matérias mais lidas e especiais.

A reorganização teve como foco diversificar a matriz energética, com a crescente participação de fontes alternativas e a saída gradual do setor de geração de energia a carvão. No Brasil, em novembro de 2016, foi desligada a Termelétrica Charqueadas, com 72 MW, em Porto Alegre. Iniciou-se o processo de devolução da autorização da Térmica Alegrete, no Rio Grande do Sul, movida a óleo diesel. Anunciou-se o processo de venda ou descomissionamento das térmicas Pampa Sul e Jorge Lacerda (esta última teve sua venda concluída em outubro de 2021).

Eduardo Sattamini, que havia ingressado no Grupo em 2000, assumiu a presidência da ENGIE Brasil Energia em 2016, em substituição a Manoel Zaroni, que ficou por 17 anos à frente da empresa.



A reorganização também ocorreu com uma mudança no comando da ENGIE Brasil Energia: Manoel Zaroni, que tinha assumido a empresa em junho de 1999, depois da transição inicial pós-privatização dirigida por Victor Paranhos, deixou a presidência após 17 anos. Foi substituído por Eduardo Sattamini, que ingressara no Grupo em 2000 como diretor para a América Latina.

Iniciou-se uma mudança da estrutura organizacional da ENGIE Brasil Energia: a diretoria de estratégia e regulação passou a agregar a criação de soluções inovadoras em energia. Assim, ações de pesquisa e desenvolvimento, de tecnologia da informação e de digitalização de produtos e processos ganharam ainda mais relevância. Foi inaugurado, em Florianópolis, o Centro de Operação

da Geração (COG), estrutura que permite controlar usinas de forma automatizada e remota, reforçando a automação de processos internos e a redução de custos.

O foco no mercado livre se aprofundou, a fim de contribuir para a descarbonização da produção dos clientes. Estreitar os elos com os parceiros sempre esteve no centro da estratégia da ENGIE. Em 1999, foi pioneira em ter um departamento voltado ao *marketing* e à venda para clientes livres. Em 2000, o primeiro contrato com um consumidor livre foi assinado. Em 2002, o primeiro leilão público de venda de energia no Brasil foi promovido pela empresa, que, em 2004, passou a oferecer contratos sob medida, uma inovação naquele momento e um passo que outras empresas só repetiriam mais de dez anos depois. Em 2009, desenvolveu o primeiro parque eólico voltado ao mercado livre. Em 2016, deu-se mais um passo para consolidar os negócios nesse segmento, que começava a crescer de forma nunca vista antes. Investiu-se em digitalização e em pacotes ainda mais sob medida.



O foco no mercado livre sempre foi uma estratégia da empresa e isso se reforçou a partir de 2016. Também estamos investindo crescentemente em digitalização para ter pacotes ainda mais sob medida para os clientes.

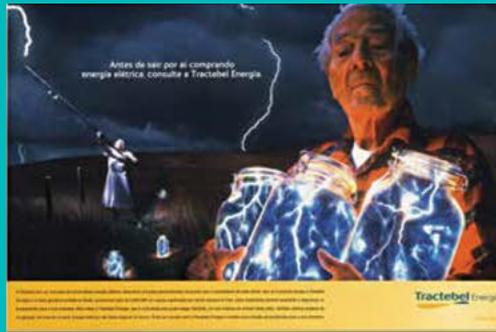


**EDUARDO
SATTAMINI**

O posicionamento diferenciado desde os primeiros passos do mercado livre, no fim dos anos 1990, permitiu que a empresa

REESTRUTURAÇÃO DO BRANDING

Com a estratégia de fortalecer a liderança mundial na transição energética com foco em descentralização, descarbonização e digitalização, a marca Tractebel foi substituída em 2016.



As subsidiárias do Grupo – Tractebel Energia, ENGIE Solar, EMAC e INEO –, a partir de 18 de julho de 2016, adotaram marca e nome únicos: ENGIE.

ganhasse espaço e expansão, mesmo em um momento de inflexão em 2016. O aumento dos preços de energia no ambiente regulado, em decorrência da MP nº 579, transformada em Lei nº 12.783 em janeiro de 2013, teve efeito sobre o mercado desregulado, estimulando a maior migração de consumidores cativos para o ACL da história, com destaque para o segmento de consumidores especiais. A perspectiva de redução de 20% no custo de energia, segundo estimativas da Associação Brasileira das Comercializadoras de Energia Elétrica (Abraceel), tornou-se um grande atrativo, principalmente pela alta das tarifas em 2015, quando as contas de luz subiram 50% em média, resultado do uso de térmicas e da não adesão de algumas geradoras à Lei nº 12.783/2013. A expansão também foi estimulada por fatores regionais. No Paraná, por exemplo, as tarifas de eletricidade foram subsidiadas pelo governo estadual por alguns anos,

Diretoria da ENGIE Brasil Energia em 2022 (da esq. para a dir.): Márcio Daian, Guilherme Ferrari, Gabriel Mann, Eduardo Sattamini, Luciana Nabarrete, José Laydner, Marcos Keller e Marcelo Malta.



o que não estimulava a migração para o mercado livre. Já na região Norte, desde o início de 2013, a cidade de Manaus e a Zona Franca foram interligadas à rede nacional de transmissão, o que permitiu que as indústrias instaladas no polo industrial ganhassem essa opção.

A migração de agentes para o mercado livre aumentou 25 vezes em 2016, com 2.303 pedidos de adesão (contra 95 em 2015), o que fez com que a Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE) trabalhasse em medidas para facilitar o processo e ampliar sua flexibilidade, com o propósito de apoiar o maior crescimento visto no segmento desde sua criação, em 1999. Essa expansão também ocorreu na carteira de negócios da ENGIE, que intensificou investimentos em digitalização e novas soluções, com ações voltadas a clientes de médio e pequeno portes – com faixa de consumo igual ou superior a 0,5 MW –, especialmente no setor de varejo. Como resultado, 83 novos contratos foram agregados à carteira de clientes livres em 2016, um incremento de 36,4% em relação ao registrado em 2015. Para ampliar a participação no mercado livre, a ENGIE Brasil Energia criou a Comercializadora Varejista em 2017. Essa estratégia se alinhou com o objetivo da companhia de obter maior inserção no varejo, composto por empresas de menor porte em relação às que eram atendidas tradicionalmente.

Em meio à reorganização mundial baseada nos pilares da Descentralização, Descarbonização e Digitalização, a ENGIE iniciou uma profunda discussão envolvendo o Comitê Executivo e o

Estratégico a fim de identificar oportunidades para a diversificação de seus negócios no Brasil. Com a intenção de iniciar um novo ciclo de investimentos e assegurar a perenidade de suas operações, começaram-se a analisar segmentos em que o Grupo poderia investir.

A partir de sua estratégia de liderar a transição para uma economia de baixo carbono, a ENGIE passou a prospectar novas oportunidades de negócios, como eficiência energética e cidades inteligentes, e se desafiou a aprimorar as atividades de geração centralizada e comercialização de energia. Em 2016, ingressou no segmento de geração solar distribuída. Ao entrar na área de serviços, um diretor da área passou a integrar o Comitê Executivo da ENGIE no Brasil.



Comitê executivo da ENGIE Brasil de 2022 (da esq. para a dir.): Gil Maranhão, Jacques-Olivier Klotz, Yuri Ledra, Gustavo Labanca, El Mehdi Ben Maalla, Simone Barbieri, Mauricio Bähr, Edson Silva, Eduardo Sattamini e Richard Dumas.

O governo Michel Temer acelerou o programa de desverticalização da Petrobras. A aquisição da TAG foi o maior investimento da ENGIE no Brasil em seus 25 anos de história e um dos maiores já realizados no país.



Outro segmento analisado foi o setor de transmissão. O cenário ensejava uma combinação de retornos mais atrativos e riscos menores. Em 2016, no governo Michel Temer, a Aneel tinha melhorado a remuneração dos leilões, com a variação do Custo Médio Ponderado de Capital (WACC, na sigla em inglês) elevada em mais de 20% em relação aos anos anteriores, para aumentar o interesse de investidores.

Havia grandes lotes a serem ofertados no mercado ao longo dos anos por vir, o que poderia representar um novo segmento para a ENGIE no Brasil, com investimentos rentáveis de longo prazo. Com o acréscimo do retorno, o mercado de capitais também estava começando a estruturar projetos com juros mais baixos, facilitando o financiamento e tornando-os mais competitivos. Alguns efeitos da Operação Lava Jato, iniciada em 2014, já se faziam sentir, como o avanço de empreiteiras médias e a chegada de grupos estrangeiros, estimulando custos menores de contratação. Já as estatais elétricas, que no início dos anos 2010 respondiam pela maior parte



Investir em novos negócios estava alinhado à estratégia de criar um novo ciclo de crescimento do Grupo no Brasil.



PAULO ALMIRANTE

das ofertas nos leilões de transmissão, estavam reduzindo a participação para diminuir seu endividamento.

O ingresso em transmissão também estava alinhado à estratégia global da empresa de liderar a transição energética no mundo. Investimentos em conexões que escoem energia gerada em parques eólicos e solares se tornam essenciais para que essas fontes continuem ganhando espaço na matriz de geração brasileira. Melhores interligações também reduzem perdas no sistema, incorporando maior eficiência, e contribuem para reduzir as emissões de gases de efeito estufa; portanto, são elegíveis para fazer parte de portfólio de *Green Bonds* emitidos pelo Grupo.



A transmissão de energia elétrica e o transporte de gás natural marcaram a diversificação de negócios do Grupo no Brasil, abrindo novas oportunidades.

PROJETO DE TRANSMISSÃO GRALHA AZUL



VOCÊ SABIA?

Além de usar tecnologia de ponta na sua implantação, a Linha de Transmissão Gralha Azul adotou medidas de compensação ambiental e de reposição florestal em ações além das previstas na legislação. O licenciamento estabeleceu a necessidade de aquisição e recuperação do dobro de áreas impactadas pelo projeto, com replantio das espécies protegidas. No caso das araucárias, a ENGIE plantou três novas árvores para cada uma que, eventualmente, precisou ser suprimida. Para isso, foi adquirida no município de Castro (PR) uma área de 750 hectares, na qual se cultivaram, além da araucária, outras espécies nativas, como imbuia, pau-marfim, cedro-rosa e canela. No local, está previsto o plantio de mais de 130 mil mudas, quantidade que corresponde a mais do que sete vezes o que foi suprimido nas obras.



Em abril de 2017, a ENGIE participou do seu primeiro leilão de transmissão, mas não teve êxito nas propostas. O certame teve concorrência acirrada. A Aneel conseguiu atrair interessados para 31 dos 35 lotes ofertados. Dezesesseis grupos diferentes venceram as disputas.

A ENGIE aprofundou os estudos dos lotes que integrariam o próximo processo licitatório. Intensificou reuniões com fabricantes de equipamentos e construtoras para montar planilhas de custos ainda mais precisas, analisar quais eram os lotes mais atrativos e identificar em quais poderia ser mais competitiva. Em 15 de dezembro de 2017, na sede da B3, no centro de São Paulo, sagrou-se vitoriosa logo no primeiro lote do leilão, com um deságio de 34,80% em relação à Receita Anual Permitida (RAP). O lote era composto por linhas de transmissão com extensão de 1.146 km e subestações com 3.366 MVA de potência localizadas no Paraná, com o objetivo de atender a região centro-sul do estado.

Batizado em homenagem à ave-símbolo do Paraná, Galha Azul se tornou o projeto pioneiro em transmissão, com a implementação de quinze linhas. As obras se iniciaram em 2019, e a energização começou no segundo semestre de 2021, o que tornou a ENGIE oficialmente uma transmissora de energia elétrica. Sua implementação adotou tecnologia de ponta inovadora. Com o objetivo de minimizar o impacto ao meio ambiente, foram usados drones para o lançamento dos cabos. O trabalho de inspeção para a montagem das mais de 2 mil torres também foi feito com esses dispositivos eletrônicos,



O Projeto Novo Estado, localizado nos estados do Pará e Tocantins, é importante para o escoamento da energia gerada no Norte do país e para a disponibilização desta para outras regiões.

assegurando maior segurança aos trabalhadores. No modelo tradicional, a fiscalização era realizada com um eletricista, que subia na torre e efetuava a inspeção juntamente com a montagem.

O uso dos drones também colaborou para reduzir o impacto sobre a mata nativa, contribuindo significativamente para limitar a supressão de vegetação e, por consequência, beneficiando os demais aspectos ambientais atrelados à atividade, como a manutenção do hábitat da fauna e a minimização da exposição do solo a processos erosivos, entre outros. Embora a supressão projetada representasse menos de 10% da área abrangida pelos 1.000 km de linhas de transmissão em construção, a utilização dos drones permitiu diminuir esse número.

Além disso, cerca de 70% do empreendimento (que atravessa 27 cidades paraenses) se encontra em áreas antropizadas –



Com a vitória em leilão em 2017, a ENGIE assumiu a operação das hidrelétricas Jaguara (424 MW) e Miranda (408 MW), ambas no estado de Minas Gerais.

ou seja, de pastagens e áreas de culturas –, e os acessos às torres foram projetados para coincidir com as vias internas das propriedades interceptadas, evitando-se, sempre que possível, a intervenção em áreas de vegetação. Foram usadas torres mais altas, o que diminui a necessidade de supressão vegetal entre os vãos.

O segundo projeto em transmissão surgiu em um almoço entre executivos da ENGIE e o presidente da Sterlite no Brasil durante um evento voltado para investidores em Nova York, nos EUA. Ali começou a negociação que seria anunciada em dezembro de 2019, pela qual a ENGIE comprou 100% das ações da Sterlite Novo Estado Energia S.A., detentora de concessão para construção, operação e manutenção de 1.800 km de linhas de transmissão nos estados do Pará e Tocantins. O projeto tinha sido arrematado em leilão da Aneel pela Sterlite Participações em 2017. Com a transação, a ENGIE passava a ter a missão de colocar em implementação quase 3.000 km de linhas de transmissão no Brasil, se posicionando como uma das líderes privadas no segmento.

O ingresso em transmissão também coincidiu com a ampliação e modernização do parque de geração hidrelétrica. Em setembro de 2017, a ENGIE saiu vitoriosa em leilão de relicitação de duas usinas pertencentes à Cemig, que recusou a renovação antecipada das concessões nos termos da Lei nº 12.783/2013, a qual estabeleceu o regime de cotas de garantia física e potência (que paga apenas uma receita pela manutenção e operação dos ativos). Com a conquista, a ENGIE assumiu a operação das

hidrelétricas Jaguara (424 MW) e Miranda (408 MW), ambas no estado de Minas Gerais. Os empreendimentos têm novo prazo de concessão de trinta anos.

Em paralelo, desde 2013, trabalhou-se na modernização das usinas hidrelétricas mais antigas que pertenciam à Gerasul. Ao repotenciarem as turbinas e digitalizarem equipamentos, os empreendimentos se tornam mais eficientes e podem inclusive obter ganhos de garantia física, ou seja, ampliar sua produção de eletricidade. Localizada no rio Iguaçu, no município de Saudade

O trabalho de repotenciação da Hidrelétrica Salto Osório assegurou um acréscimo do rendimento de 90% para 92,4%.



do Iguaçu (PR), a Hidrelétrica Salto Santiago encontra-se em operação desde 1980. Com quatro unidades geradoras de 355 MW cada, suas turbinas foram modernizadas entre os anos de 2014 e 2017. Com isso, ela teve um ganho adicional de 7,9 MW médios, os quais, somados aos 24,2 MW médios já definidos em função da modernização das quatro unidades geradoras, totalizaram incremento de 32,1 MW médios na garantia física da usina. A Hidrelétrica Passo Fundo, com 226 MW de capacidade instalada e duas unidades geradoras, teve a modernização concluída em 2015. Estima-se que seu tempo de vida útil se estenda pelo menos por mais 35 anos. Já o trabalho de repotenciação da Hidrelétrica Salto Osório, com 1.078 MW e datada de 1975, assegurou um acréscimo de 25,67 MW de capacidade, aumento do rendimento de 90% para 92,4% e acréscimo de 13,9 MW médios de garantia física.

A construção de usinas hidrelétricas a fio d'água (sem grandes reservatórios de acúmulo de água) e o avanço de fontes alternativas intermitentes na matriz, como eólicas e solares, indicavam que o gás natural teria presença relevante na geração de eletricidade no país. Para o Grupo, que desde a fusão da GDF com a SUEZ no fim dos anos 2000 detinha posição de destaque na indústria de gás mundial, ingressar no segmento no Brasil seria um passo estratégico para melhorar e ampliar seu portfólio. No início da década de 2010, estudaram-se opções de investimento.

Decidiu-se aplicar recursos no conceito *gas-to-wire* (geração de energia na cabeça do poço). O foco seria poços terrestres e a viabilidade de projetos térmicos.

O caminho escolhido foi participar das rodadas anuais de concessão realizadas pela Agência Nacional do Petróleo (ANP). Para reduzir o risco, o Grupo buscou parcerias com empresas e uma participação de 35% nos blocos a serem licitados. Em 2013, na 12ª rodada, a ENGIE arrematou seis blocos, associando-se à Parnaíba Gás Natural em dois blocos no Maranhão, e unindo-se à canadense Alvo Petro em quatro blocos no Recôncavo da Bahia.

Após alguns meses de pesquisas na quantificação do gás explorável nesses blocos, constatou-se que o investimento seria muito alto e a viabilidade dos projetos térmicos poderia ser comprometida. Decidiu-se vender as concessões para explorar e produzir gás. Em paralelo, a ENGIE também discutia a nível global se reduziria sua exposição em geração de usinas movidas a gás natural. Havia também uma dificuldade extra: o segmento de gás tinha a presença dominante da Petrobras em todos os elos da cadeia, da exploração à produção, transporte e comercialização do insumo. Mas essa barreira de ingresso estava passando por uma transformação, decisão tomada em Brasília.

Em 2015, a presidente da República, Dilma Rousseff, iniciou o processo de desverticalização da estatal para reduzir seu endividamento. A Petrobras passou a ofertar ativos na área de gás. Em dezembro de 2015, vendeu 49% de sua fatia na Gaspetro, que

detinha presença em diversas distribuidoras estaduais de gás. Dado o primeiro passo da abertura, a estatal passou a oferecer o segundo ativo: a transportadora de gás NTS, que com 2.400 km de dutos atende o Sudeste do Brasil, além de ter conexão com o Gasoduto Bolívia-Brasil.

Os dois passos dados pela estatal despertaram a atenção da ENGIE, interessada em se tornar pioneira da abertura do mercado de gás natural no Brasil, que naquele momento tinha apenas dois consumidores livres: duas térmicas a gás natural. A equipe brasileira tinha conquistado credibilidade ao longo das décadas, e se enxergava que a aquisição permitiria liderar a transformação do mercado de gás natural no país de forma similar à realizada em eletricidade desde o leilão da Gerasul. A equipe se debruçou sobre os ativos da NTS, e a ENGIE fez uma proposta, mas não se sagrou vitoriosa. Em breve, a história seria outra.

Com o aval da controladora, cujo Conselho de Administração a partir de maio de 2018 passou a ser comandado por Jean-Pierre Clamadieu, foi dado o sinal verde para participar do segundo processo de venda conduzido pela Petrobras. Depois de se desfazer da NTS, a estatal anunciou a venda da sua segunda transportadora: a TAG. Responsável por 4.500 km de gasodutos de alta pressão, que se estendem pelo litoral das regiões Sudeste e Nordeste, além de um trecho entre Urucu e Manaus, no Amazonas, a rede de gasodutos atende a refinarias, plantas de fertilizantes e usinas termelétricas. Ainda



Jean-Pierre Clamadieu, presidente mundial do Conselho de Administração da ENGIE desde 2018, deu aval para a expansão em gás natural.

interconecta dez distribuidoras de gás, catorze pontos de entrada do combustível (incluindo dois terminais de gás natural liquefeito) e noventa pontos de saída, além de onze estações de compressão. Os gasodutos da TAG se encaixavam na estratégia de diversificação dos negócios e descarbonização do mix energético.

O mercado de gás natural brasileiro atravessava um momento de transformação, com a mudança do modelo de monopólio para o concorrencial. Projeções da EPE indicam que, entre 2021 e 2030, o gás natural deverá ser uma das fontes de

geração de energia elétrica com maior expansão do país, adicionando até 16 GW de capacidade. No mesmo período, a produção brasileira do combustível deverá crescer de 73 milhões de m³ diários para 140 milhões de m³ diários no cenário de referência. Com base nessa perspectiva, a ENGIE começou a aprofundar análises sobre o mercado de gás natural.

Como se trata de um segmento altamente intensivo em capital, começou-se a sondar fundos institucionais que poderiam participar da aquisição da TAG se associando à ENGIE. Afinal, o Grupo tinha *expertise* comprovada na área havia anos, tendo participado ativamente da abertura do mercado de gás natural na Europa, conhecimento que levou a empresa a investir no segmento no Brasil, de olho em diversas vertentes que poderão ser criadas ou fortalecidas nos próximos anos, como o mercado livre de gás natural, estocagem do insumo, mercado secundário de GNL. Mas a tarefa de atrair um sócio não se mostrou fácil.

Naquele momento, a diretoria global da ENGIE estava analisando investir na privatização da geradora colombiana Isagen. Para reduzir riscos do processo de privatização na Colômbia, o Grupo discutiu a formação de uma aliança com um fundo de pensão, mas perto do leilão a ENGIE desistiu de fazer uma proposta. Quando a Petrobras decidiu colocar a TAG à venda e a equipe brasileira da ENGIE abriu conversas com interessados em formar um consórcio, alguns fundos de pensão ficaram receosos em participar porque achavam que a história vista na Colômbia poderia se repetir no Brasil.

A estratégia era ingressar em um segmento em que a empresa detinha liderança na Europa e poderia trazer seu *know-how* para o Brasil. O pioneirismo no Brasil tinha potencial para render muitos frutos, como a vanguarda na produção independente de energia elétrica tinha rendido. Fechou-se então acordo com a Caisse de Dépôt et Placement du Québec (CDPQ), um investidor institucional global. Fundada em 1965, a CDPQ tem mais de US\$ 200 bilhões sob gestão em mais de cinquenta países e administra ativos de vários fundos de pensão e seguradoras do Canadá, com mais de 6 milhões de participantes.

O primeiro obstáculo tinha sido superado. Com a CDPQ como parceira, a ENGIE avançou nos estudos da TAG, em um

Responsável por 4,5 mil quilômetros de gasodutos de alta pressão, que se estendem pelo litoral das regiões Sudeste e Nordeste, além de um trecho entre Urucu e Manaus, no Amazonas, a rede de gasodutos da TAG atende a refinarias, plantas de fertilizantes e usinas termelétricas.



processo diferente e muito mais longo dos usuais (durou 18 meses, de setembro de 2017 a abril de 2019). No início da discussão, a equipe da ENGIE e da CDPQ havia apresentado a proposta e se sentado com executivos da Petrobras para negociar os documentos da transação. A Petrobras analisou a oferta em conjunto com outras também recebidas e, após uma avaliação, informou que a proposta da ENGIE e do CDPQ era a melhor. Então a oferta vencedora foi disponibilizada para os outros dois consórcios que faziam parte da disputa. Só aí marcaram a rodada final da transação, realizada nos primeiros dias de abril de 2019, quando a proposta da ENGIE se sagrou vencedora.

O maior investimento da ENGIE no Brasil em seus 25 anos de história e um dos maiores já realizados no país foi anunciado na primeira sexta-feira de abril de 2019. No fim da tarde de 5 de abril, a Petrobras lançou um comunicado ao mercado informando que a ENGIE e a investidora institucional global CDPQ tinham apresentado a melhor proposta para aquisição de 90% da TAG, com uma oferta de R\$ 35 bilhões para ingressar no segmento de gás natural no Brasil.

Mas mal houve tempo para celebrar os 19 meses de árduo trabalho que se concretizaram na transação (cujo codinome foi “Operação Noronha”). Poucos dias depois, o Supremo Tribunal Federal (STF) suspendeu a venda da subsidiária da Petrobras, mesmo já tendo sido assinado o contrato de aquisição. Segundo o STF, a venda exigia licitação. “A dispensa

de licitação só pode ser aplicada à venda de ações que não importem a perda de controle acionário de empresas públicas, sociedades de economia mista ou de suas subsidiárias ou controladas”, informou o STF.

A suspensão veio em um momento complicado. Com o contrato de compra firmado, a empresa tinha acabado de acertar o financiamento da aquisição e já tinha dado o sinal verde para que parte do dinheiro, que seria transferido do exterior, chegasse naqueles dias ao Brasil. A suspensão da venda criava pontos de interrogação em relação à transação: seria cancelada ou retomada? E quando haveria uma resolução final do STF a respeito da controvérsia? Se o dinheiro chegasse nos próximos dias, como previsto, haveria problemas. Em primeiro lugar, um financiamento daquele porte tinha de ser usado para seu fim inicial e em um prazo curto; caso contrário, seria necessária uma renegociação dos termos e teria de ser reaberta a rodada de discussões com prazos e custos. Como havia incertezas relevantes sobre o negócio, os termos poderiam ser alterados.

Pior: ainda havia a possibilidade de cobrança de multa pelo banco em razão da alteração do negócio. Outro receio que rondava a equipe era que devolver o dinheiro poderia, além disso, render prejuízo, uma vez que poderia haver variação da taxa de câmbio entre a data do recebimento do crédito e o dia de devolução. Correu-se para ligar para os bancos, explicar a situação e pedir que o dinheiro só fosse transferido quando

uma decisão final do STF saísse, o que se esperava para breve. Se o prazo estourasse além de julho, a indicação dos bancos era de que seria preciso renegociar as condições e o negócio.

O primeiro sinal positivo veio quando o STF marcou para a primeira quinta-feira de junho uma sessão para decidir se a alienação do controle acionário de subsidiárias de estatais precisaria ou não de um aval do Congresso Nacional. Se a maioria votasse a favor, a aquisição da TAG seria suspensa, além de outros processos em curso de venda de subsidiárias de estatais. Isso representaria um grande desânimo para a empresa, que tinha trabalhado por um ano e meio nos estudos e na negociação com a Petrobras e já traçava planos para se tornar pioneira na abertura do segmento de gás no Brasil.

O dia 6 de junho de 2019 foi de tensão na ENGIE. Ali seria decidido o futuro da “Operação Noronha”, que representava o maior investimento da empresa no país após a aquisição da Gerasul em 1998. Os executivos no Brasil acompanharam a votação pela televisão, em uma das salas de reunião no Rio de Janeiro. Em Paris, a sessão do STF também foi vista por alguns executivos que, em razão das cinco horas de diferença com o fuso horário do Brasil, passaram a madrugada acordados assistindo aos ministros deliberando seus votos. Em inglês, francês e português, trocaram dezenas de mensagens com os advogados para tentar entender o que cada longo voto de ministro significava. Quando um voto era favorável, respirava-se fundo. Quando se formou a maioria, os executivos comemoraram



eufóricos. A empresa tinha se tornado proprietária da maior transportada de gás natural no Brasil.

Em julho de 2020, a ENGIE e a CDPQ anunciaram a compra dos 10% remanescentes que a Petrobras ainda mantinha da TAG. Com essa aquisição, a participação acionária total da ENGIE na TAG aumentou para 65%, enquanto o fundo institucional global deteve os demais 35%. A rede conta com potencial para novos investimentos, como expansão da rede, novas conexões de agentes, projetos de armazenagem de gás e transporte de biogás.

Ao fim, por unanimidade, o plenário da corte determinou que a alienação do controle acionário de subsidiárias de estatais não precisa de um aval do Congresso Nacional, o que destravou a compra da TAG. O aval do STF permitiu que o pacote de crédito para financiar a aquisição pudesse ser liberado. Foi um marco na indústria financeira brasileira, em que historicamente projetos desse porte eram assumidos em grande parte por bancos públicos e tinham como base garantias corporativas para assegurar o valor financiado. A *expertise* do Grupo, a queda da taxa de juros no Brasil a um dígito e a perspectiva promissora do negócio contribuíram para a transação diferenciada, em que a garantia do projeto foi seu próprio fluxo de caixa. Com US\$ 6 bilhões – financiamento parte em reais, parte em moeda estrangeira, com participação de bancos privados nacionais e estrangeiros, e amortização de oito anos –, tratou-se do maior *project finance non-recourse* (quando o fluxo de caixa do ativo é usado como garantia) do país.



Ao adquirir a TAG em parceria com a CPQD, a ENGIE consolidou sua posição para liderar a transição energética no país e fazer do gás a força dessa transição.



Ao adquirir a TAG em parceria com a CPQD, a ENGIE consolidou sua posição para liderar a transição energética no país e fazer do gás a força dessa transição.

A matriz elétrica brasileira tem passado por transformações. Em 2001, cerca de 90% da eletricidade era gerada por usinas hidrelétricas, com eólicas e solares reunindo participação inferior a 1%. Em 2021, as hidrelétricas responderam por cerca de 65% da geração elétrica, com eólicas e solares avançando cerca de 10%. Essas são fontes intermitentes e sujeitas a condições climáticas, como chuvas, ventos e sol, o que exige soluções complementares que mantenham a oferta de eletricidade com qualidade por 24 horas diariamente. Por isso, o gás natural ganha importância.

Além do processo de venda de ativos por parte da Petrobras, a legislação tem buscado se adaptar aos novos tempos. Em abril de 2020, o governo federal sancionou a Lei nº 14.134 – chamada Nova Lei do Gás, para cuja regulação a ENGIE contribuiu ativamente. A legislação busca aumentar a concorrência nesse mercado, atraindo novos investidores, trazendo mais competitividade ao setor e, conseqüentemente, reduzindo os custos de produção e o preço final ao consumidor.

A chegada da ENGIE ao setor trouxe novidades. No início de 2021, a TAG firmou o primeiro contrato relevante no Brasil de transporte de gás com um novo agente no contexto de desverticalização do setor e abertura do mercado. A TAG ainda trabalha na potencial ampliação de sua capacidade de transporte. No início

de 2021, lançou sua primeira chamada pública para verificar o interesse de empresas na possível expansão da capacidade de transporte da sua rede de gasodutos.

No contrato de compra firmado com a Petrobras, a operação e manutenção da malha de gasodutos de transporte da TAG ficou sob responsabilidade da Transpetro, subsidiária da estatal, por 36 meses, até junho de 2022. A partir daí os serviços se tornaram da própria ENGIE. Mais de 240 novos profissionais foram contratados pela empresa para trabalhar na área e realizar o serviço. Empenhada em liderar uma mudança no setor de energia e fomentar a equidade de gênero dentro da empresa até 2030, a ENGIE incentiva candidatura de mulheres aos postos de trabalho oferecidos.

Diretoria da TAG em 2022 (da esq. para a dir.): Eric Courtalon, Ovidio Quintana, Gustavo Labanca, Felipe Batista e Joaquim Saboia.





RUMO À
TRANSIÇÃO
ENERGÉTICA



Na p. 254: Início da implementação do Conjunto Eólico Santo Agostinho (RN), com 434 MW, o maior parque eólico já construído pelo Grupo. Sua entrada em operação se dará em 2023.

O ano de 2021 representou um marco para a ENGIE. Com a entrada em operação do Conjunto Eólico Campo Largo II, na Bahia, o Grupo superou a marca de 1 GW de capacidade instalada de usinas eólicas no Brasil, atingindo 1,2 GW operacionais. A expansão continuará. Em janeiro desse ano, iniciou-se a construção do Complexo Santo Agostinho, no Rio Grande do Norte, com 434 MW de capacidade. Nos cinco anos subsequentes, a expectativa é o acréscimo de pelo menos 0,5 GW anuais em projetos eólicos na matriz de geração da empresa.

Os parques eólicos terão grande parte de sua energia destinada ao mercado livre, em um momento em que esse segmento se torna muito maior e diversificado, com ingresso de clientes de menor porte. Isso amplia a importância de uma empresa que comercialize energia com a gestão de um portfólio diversificado de projetos de diversas fontes. Se em 2000 o Ambiente de Contratação Livre representava menos de 1% da carga do país, hoje ele responde por cerca de um terço, segundo dados da Abraceel. Em 2004, havia menos de quinhentos consumidores livres no Brasil. Hoje são

mais de 11 mil agentes. Após terminar o ano de 2020 com média de 145 adesões de consumidores por mês no ACL, de janeiro a junho de 2021 o ritmo de migração se manteve em mais de cem consumidores por mês.

O mercado livre tende a crescer e poderá chegar à baixa tensão, ou seja, às residências. A Portaria nº 465 do MME, publicada em 2019, solicita que a Aneel e a CCEE “realizem estudos de mercado para abertura total do mercado livre (alta, média e baixa tensão) e apresentem os estudos até dezembro de 2022, com aplicação de abertura a partir de 2024”.

Esse contexto de modernização está incorporando novos conceitos ao setor, que vive uma transformação com a expansão das fontes alternativas, o empoderamento do consumidor com a geração distribuída, preços horários, a visão de oferecer energia elétrica como um serviço, o fim dos subsídios e o processo de capitalização da Eletrobras. O futuro da energia no Brasil tende a ser amplo, livre, competitivo e renovável. Isso tem feito a ENGIE buscar se antecipar a essas transformações e reforçar, por exemplo, a estratégia de comunicação integrada, com seus canais de informação, como *podcasts*, *newsletters* e o portal de notícias “Além da Energia”.

A sofisticação do setor, com o empoderamento do consumidor e a descentralização, cria a tendência de mais investimentos em produtos e digitalização, uma forma de simplificar o mercado livre de energia em um momento em que o governo federal discute a ampliação para a baixa tensão. Em 1º de janeiro de 2021, entrou



em vigência o Preço de Liquidação de Diferenças (PLD) Horário, referência para contratos de compra e venda de energia no mercado livre. Com a alteração, o PLD deixou de ser calculado em base semanal, o que propicia maior precisão aos preços, principalmente com o avanço de fontes intermitentes, como eólicas e solares. No Nordeste, a geração de energia eólica é maior de madrugada, com ventos mais fortes, enquanto boa parte do consumo se dá à tarde ou à noite. O sistema propicia maior aderência entre preço e operação, permitindo que o fato de uma turbina sair de operação ou retornar de forma antecipada seja capturado no mecanismo de precificação.

A ampliação do mercado livre tem coincidido com a crescente preocupação das empresas em preservar o meio ambiente diante das mudanças climáticas. Certificar a origem renovável da energia se tornou importante na agenda corporativa no Brasil e no exterior. Comprometida em liderar a transição para uma economia neutra em carbono, a ENGIE tem oferecido amplo portfólio de soluções que contribuem para a descarbonização. Desde o início dos anos 2000, todos os projetos do Grupo construídos no Brasil são registrados no Mecanismo de Desenvolvimento Limpo da ONU, e a Hidrelétrica Jirau foi uma das primeiras no mundo a ingressar no mecanismo.

A digitalização também contribuiu para a agilidade da ENGIE em manter seu crescimento e seus projetos dentro do cronograma, mesmo diante das mudanças que a pandemia de covid-19 provocou no ambiente de trabalho. Mais intensivo desde 2015,

VOCÊ SABIA?

Investir em energia renovável é uma forma de reduzir a emissão de poluentes globais, um movimento que tem atraído muitas empresas além do setor de energia. Dados da ABEEólica apontam que até 2024 a capacidade instalada de projetos eólicos deverá crescer 10 GW, atingindo 28 GW, sendo 60% deles voltados ao mercado livre. Considerando os fatores de emissão de CO₂ pela geração de energia elétrica no SIN do Brasil do ano de 2020 e o fator de capacidade médio de 40%, o acréscimo de 10 GW equivale a 12.975.312 toneladas de CO₂ evitadas.



VOCÊ SABIA?

Desde 11 de outubro de 2016, a ENGIE telecomanda alguns de seus principais ativos hidrelétricos por meio do Centro de Operação da Geração (COG) em Florianópolis, que permite o monitoramento em tempo real das usinas. Isso assegura mais confiabilidade ao sistema e aumenta a eficiência operacional da atividade de geração. Ao todo, 48 das sessenta usinas do parque gerador são operadas remotamente, entre elas a Hidrelétrica Salto Santiago, que iniciou a operação remota em 2019 - um marco, visto que se trata da segunda maior usina em capacidade entre todas as que compõem o parque da empresa e a 18ª maior do país. A Hidrelétrica Machadinho, que iniciou a operação remota em 2020, é a primeira usina em consórcio a ser gerenciada a partir do COG.

o processo foi fundamental para que a empresa conseguisse, em dois dias, colocar cerca de 70% dos colaboradores em *home office* em março de 2020. A operação remota de grande parte do parque gerador ajudou a reduzir riscos e manter o desempenho das usinas.

A digitalização ainda é um meio para que cidades possam ter acesso a soluções de energia mais completas e que contribuam com a descarbonização de suas operações. Desde 2016, a ENGIE tem buscado atuar no segmento de serviços, com foco em eficiência energética e iluminação pública. Em 2018, foi adquirida a Sadenco, com atuação na operação e manutenção de sistemas de iluminação pública em Florianópolis (SC), Blumenau (SC), Joinville (SC), Porto Alegre (RS) e Santos (SP). A intenção da ENGIE é alavancar negócios por meio de PPPs de iluminação pública.



Considerada uma espinha dorsal das cidades, essa rede permite incorporar outras soluções além da estrutura de iluminação, como câmeras de segurança e serviços de internet. Após a aquisição, a ENGIE conquistou a PPP de Uberlândia (MG), projeto que trouxe nos primeiros meses uma economia de 40%, com a substituição de 52.929 luminárias por tecnologia LED (*Light Emitting Diode*). O projeto entregará a modernização de todo o parque elétrico da cidade até 2022, com qualidade superior de iluminação pública, maior durabilidade e luminosidade, redução na emissão de gás carbônico e economia estimada em mais de 50% do consumo de energia elétrica. O financiamento da iniciativa também contou com um pioneirismo: a ENGIE obteve crédito inédito para a PPP com a emissão de R\$ 65 milhões em debêntures incentivadas de infraestrutura. Foi o primeiro lançamento desses papéis no país que envolveu um projeto do segmento de iluminação pública.

Em abril de 2021, foi anunciada a assinatura de contrato com a prefeitura de Petrolina (PE) da PPP de Iluminação Pública que prevê a modernização, expansão e manutenção da infraestrutura de iluminação da cidade, beneficiando cerca de 350 mil pessoas. Além da substituição de luminárias, a ENGIE vai implantar um Centro de Controle Operacional e sistemas de gestão nas principais vias públicas da cidade, com o objetivo de economizar pelo menos 50% da energia consumida pela iluminação pública do município.

Outra solução inovadora na área de serviços foi desenvolvida para o Aeroporto de Brasília, um dos três mais movimentados do país.

Nos novos negócios, uma das prioridades é participar de PPPs de iluminação pública, considerada a espinha dorsal das cidades inteligentes. Na foto, Uberlândia (MG).



Quando as aeronaves estão estacionadas nas pontes de embarque e desembarque, são geralmente providas por geradores externos a diesel ou por microturbina a querosene do próprio avião. A ENGIE desenvolveu uma solução inovadora que fornece energia renovável para as 22 pontes do terminal brasiliense, por meio da utilização de uma usina fotovoltaica instalada no terminal aéreo. Isso permite uma redução significativa de emissões de gases de efeito estufa – a expectativa é que os equipamentos reduzam a emissão de cerca de 20 mil toneladas de CO₂ por ano –, a diminuição dos ruídos provocados pelos motores dos equipamentos externos usados pelas companhias com a finalidade de manter as aeronaves e ajuda na economia de querosene de aviação.

7

Ao completar 25 anos de história no Brasil, a ENGIE assistiu à chegada de uma nova CEO global, Catherine MacGregor, e a uma reorganização mundial em sua estrutura. A estratégia prioriza o desenvolvimento de quatro unidades de negócios globais: Renováveis, Soluções Energéticas, Redes, e Térmica & Suprimento. A ENGIE, que chegou a ter negócios em mais de cem países, também decidiu focar sua presença em vinte países considerados prioritários, entre eles o Brasil, que respondeu em 2021 por 16% da capacidade da companhia no mundo – sendo cerca de 90% da produção de eletricidade no país de origem renovável. Com sol, ventos, recursos hídricos e a possibilidade de se tornar um importante polo de hidrogênio verde, o Brasil tem posição de destaque na transição global para uma economia de baixo carbono.

Catherine MacGregor, CEO global da ENGIE, vê o Brasil como ponto estratégico para o crescimento do Grupo.



A proposta global da ENGIE é ajudar os clientes a evitar a emissão de 45 milhões de toneladas equivalentes de CO₂ até 2030 em suas operações, priorizando as fontes renováveis. Somente no ano de 2020, os produtos e serviços da ENGIE ajudaram parceiros a evitar e reduzir a emissão de 21 milhões de toneladas equivalentes de CO₂.

Principais objetivos não financeiros da ENGIE relacionados ao planeta

Reduzir em **46%** as emissões de gases de efeito estufa relacionados à produção de energia (escopo 1 e 3) até 2030

Reduzir em **35%** o consumo de água em atividades industriais até 2030

Atingir **80 GW** da capacidade instalada proveniente de energia renovável até 2030

Para avançar rumo ao objetivo de descarbonização, o Grupo tem como uma de suas principais metas ampliar a capacidade de geração de energia elétrica renovável, que em 2021 era de 31 GW em âmbito global. A intenção é elevar para 50 GW até 2025 e 80 GW até 2030, o que posiciona o Brasil como um dos países que mais receberão recursos nos próximos anos. Esse ciclo de crescimento ainda será orientado por investimentos em eficiência energética, novas soluções para cidades inteligentes e investimentos em combustíveis que contribuam para a transição energética, casos do biogás e do hidrogênio verde.



O Brasil está no centro da nossa estratégia de descarbonização e investimentos em fontes renováveis. Reduzimos nosso foco para centrar esforços em vinte países. O Brasil é um de nossos países prioritários nessa estratégia.



CATHERINE MACGREGOR

O Brasil também poderá ter papel de destaque em hidrogênio verde, uma nova fronteira que está sendo estudada em vinte projetos pela ENGIE no mundo. A meta é ter 600 MW em operação dessa fonte de energia em 2025 e 4 GW em 2030, e o Brasil deverá ter participação nessa expansão. O trunfo do país é a complementariedade entre suas fontes renováveis, um contraste em relação ao resto do planeta, no qual boa parte dos países desenvolvidos ainda usa carvão de forma considerável. Quando ocorre o período seco, de maio a novembro, as hidrelétricas perdem água, mas a biomassa de cana pode compensar parte dessa perda. Os ventos que fazem girar as turbinas das eólicas sopram mais de madrugada, enquanto o sol brilha no horário de maior consumo. O Brasil ainda tem posição de destaque na produção de biocombustíveis. Essa possibilidade de produzir energia renovável 24 horas por dia, sete dias da semana, pode tornar o país um dos líderes em hidrogênio verde a médio e longo prazo.

O hidrogênio verde pode ser uma nova fronteira de investimentos. A meta é ter 600 MW em operação dessa fonte de energia no mundo em 2025 e 4 GW em 2030, e o Brasil deverá ter participação nessa expansão.





O futuro demandará pacotes com soluções completas de descarbonização, um segmento em que já estamos fechando contratos com grandes empresas globais. Esse é um segmento em que o Brasil também terá destaque.



JEAN-PIERRE CLAMADIEU

O governo de Jair Bolsonaro lançou em maio de 2021 uma resolução do Conselho Nacional de Política Energética (CNPE) em que propõe a definição das linhas gerais de um programa nacional sobre o hidrogênio verde. A tecnologia é vista como eficiente para ajudar a descarbonizar principalmente o setor de transporte. Um exemplo é o uso de caminhões ultrapesados na indústria de mineração. O hidrogênio também é utilizado pela indústria química há mais de um século, produzindo fertilizantes e metanol.

É justamente a partir do crescimento das fontes renováveis de energia que se torna possível obter o hidrogênio verde, gerado a partir de eletrólise (carga de energia utilizada na separação do hidrogênio). Um dos subprodutos é a amônia, usada na produção de fertilizantes, de que o Brasil é importador, apesar de ser líder mundial em agroenergia.

Alinhado à estratégia de descarbonização, o Grupo também tem como meta sair das atividades a carvão até 2027. Como já citado, no Brasil, a ENGIE desligou em 2016 a Termelétrica Charqueadas (72 MW), em Porto Alegre, e a Termelétrica Alegrete, na cidade homônima, as duas no Rio Grande do Sul. Em outubro de 2021, concluiu o processo de venda do Complexo de Usinas



O governo Jair Bolsonaro lançou o programa Águas Brasileiras, voltado para a revitalização de bacias hidrográficas. Foram selecionados 26 projetos, que contemplam mais de 250 municípios de dez estados.

Térmicas a carvão Jorge Lacerda. Ainda em 2021, a ENGIE anunciou o início do processo de venda da Térmica a carvão Pampa Sul, no município de Candiota (RS), cuja operação comercial foi iniciada em 2019.

Aliar crescimento com desenvolvimento sustentável sempre foi um pilar de atuação no Brasil. Na dimensão social, uma das principais plataformas de relacionamento com as comunidades são os Centros de Cultura e Sustentabilidade — projetados, implantados e mantidos desde 2011, por meio tanto de recursos incentivados quanto de recursos próprios. Os Centros são espaços criados para oferecer atividades culturais, recreativas e educativas às comunidades locais. Dispõem de anfiteatro, museu, biblioteca, salas para oficinas de capacitação profissional, inclusão

digital e espaços para exposições. Seu propósito é promover a cultura nas comunidades em que a ENGIE Brasil está inserida, com foco na valorização dos costumes e tradições locais, além de contribuir para o desenvolvimento sustentável, a inclusão social e a digital. Em 2021, seis Centros estavam em operação — o mais recente deles foi inaugurado em Minaçu (GO), em agosto de 2019, no entorno de Cana Brava, primeira hidrelétrica da ENGIE no Brasil. Outros dois, em Trairi (CE) e Saudade do Iguaçu (PR), receberam aval para início das obras.

Maior empresa privada do setor elétrico no país, a ENGIE, desde o início de seus investimentos no Brasil, tem na preservação ambiental outra premissa de seu modelo de negócios, tanto nos empreendimentos existentes quanto em novos projetos. Logo depois da aquisição da Gerasul em 1998, foi nomeado um funcionário para ficar responsável pela parte ambiental de cada uma das usinas da geradora recém-privatizada, pautando-se por buscar melhorias nos projetos além do que a legislação estabelecia. Sempre em busca de aperfeiçoamentos contínuos, foi criado em 2016 o Projeto Matriz Biodiversidade, que procura identificar prioridades para a gestão de impactos e oportunidades na biodiversidade brasileira no entorno de cada uma das usinas operadas pela empresa. Com esse mapeamento, ganham-se ferramentas para orientar investimentos ambientais, apontando quais são as ações prioritárias em cada região. Já na implantação de novas usinas são desenvolvidos programas de conservação da fauna para garantir a segurança de animais, além



de buscar reduzir os impactos da supressão vegetal e contribuir para a preservação da biodiversidade.

Os 25 anos da trajetória também se pautaram pela ética na condução dos negócios por seus colaboradores. O tema sempre foi desenvolvido como uma das prioridades da gestão do Grupo no Brasil. O primeiro Código de Ética foi divulgado em 2000. Desde então, o documento e as políticas de práticas éticas têm sido atualizados. Uma prova do seu sucesso é que nenhum ativo da empresa foi envolvido na Operação Lava Jato, desencadeada pela Polícia Federal em 2014. Essa é uma preocupação mundial da ENGIE. Desde 2018, o Grupo obteve a certificação ISO 37001 em nível global, processo revalidado em 2020. A certificação especifica os requisitos e fornece orientações para estabelecer, implementar, manter, revisar e melhorar o sistema de gestão antissuborno. No Brasil, em 2021, foi renovada a adesão ao Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, uma iniciativa do Instituto Ethos com o propósito de promover a importância da gestão ética no mundo empresarial brasileiro, por meio da implantação de práticas e atitudes de prevenção ao suborno e à corrupção.

Outro trunfo do Grupo no Brasil foi a atenção dada à área de engenharia, com relacionamento estreito com a Coyne et Bellier, depois Leme Engenharia e Tractebel Engineering, o que permitiu ter ferramentas para prospectar negócios e desenvolver projetos com uma base de dados técnica, possibilitando selecionar e levar adiante empreendimentos a partir de bons resultados econômicos, sociais e ambientais.

EÓLICA
SANTO
AGOSTINHO



USINA
SOLAR
ASSU



EÓLICA TRAIRI



7



HIDRELÉTRICA ESTREITO

O sucesso só se cumpriu pelo engajamento das pessoas. De quatro funcionários em um escritório no Rio de Janeiro em 1997, o Grupo atualmente tem três mil colaboradores em todo o país. Desde o início, a ENGIE buscou consolidar um espírito de equipe com a promoção e o desenvolvimento de talentos internos e prosperar orientada pelo crescimento profissional e pessoal de seus colaboradores. Buscou-se interagir e integrar culturas, jamais impor. Estimulou-se a troca de experiências pelo intercâmbio de colaboradores entre os países onde o Grupo atua. A ENGIE Brasil sempre recebeu muitos expatriados da Bélgica e da França, mas também enviou muitos colaboradores que foram trabalhar em outros países onde o Grupo atua (por exemplo, França, China e Peru).

“A equipe da ENGIE no Brasil tem sido um destaque para o crescimento da empresa. A atitude positiva dos colaboradores e a crença em fazer melhor são essenciais nessa receita de sucesso de 25 anos no Brasil”, diz a CEO global, Catherine MacGregor. O pioneirismo também está na gestão de pessoas: o Grupo é atento a políticas inclusivas, para que prevaleça a percepção de justiça no ambiente corporativo. Na questão de gênero, a ENGIE faz, anualmente, uma análise salarial com o objetivo de chegar à equidade de remuneração até 2030.

O espírito de equipe tem sido um diferencial para se manter na vanguarda do setor elétrico, que nos últimos 25 anos passou por grandes mudanças no Brasil. De investimentos quase exclusivamente feitos por estatais, evoluiu-se para um segmento em

VOCÊ SABIA?

Em 2019, o Grupo aderiu aos Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs, sigla em inglês de Women's Empowerment Principles), uma iniciativa da ONU Mulheres pela qual se assumiu o compromisso de incentivar a promoção da igualdade de gênero, a começar pelo aumento do número de mulheres em cargos de liderança. A meta da ENGIE global é ter, até 2030, 50% dos cargos de liderança ocupados por mulheres.



que a maioria dos projetos de geração, distribuição, transmissão e comercialização é feita pelo capital privado – apesar de muitas das empresas que ganharam espaço no fim dos anos 1990 e na década de 2000 não existirem mais; caso, por exemplo, da Enron, que faliu em 2001. Já outra parte das companhias estrangeiras deixou o Brasil, como El Paso, Southern, Duke Energy, enquanto algumas nacionais abandonaram o setor, como a VBC Energia ou o Grupo Rede. O mercado livre, incipiente no fim da década de 1990, quando contava com menos de dez empresas, hoje responde por cerca de um terço da carga do país e reúne mais de 10 mil participantes. O pioneirismo da ENGIE no mercado livre a posiciona de forma diferenciada em um momento em que a abertura do segmento para as residências é discutida no Brasil, a descarbonização se torna um valor entre os clientes, a consciência da sustentabilidade tem cada vez mais sido desenvolvida pelos brasileiros, além de a energia estar sendo vista como serviço, o que exige entregar um pacote completo de soluções.

Ao longo dessa trajetória, o Grupo mudou de nome e marca no Brasil e no mundo, incorporou ativos, adquiriu empresas, desenvolveu novos projetos, integrou diversas culturas e passou por processos de fusão internacional, mas não alterou sua visão de negócios, mantendo intacta sua espinha dorsal no país: o crescimento de forma sustentável no setor de energia, criando valor para seus colaboradores, parceiros, fornecedores, comunidades locais e para a sociedade brasileira. Em 25 anos, a ENGIE se consolidou como a maior empresa privada de energia elétrica

do Brasil, com cerca de 6% da capacidade instalada do país; e elevou em mais de 150% sua capacidade própria em operação, de 3.719 MW em 1998 para cerca de 10.000 MW em 2021, em uma matriz formada, predominantemente, por fontes renováveis.

O crescimento continuará. Em agosto de 2021, foi concluída a implantação do Conjunto Eólico Campo Largo II. O empreendimento incrementou 361,2 MW ao portfólio da Companhia, que chegou a 1.266,8 MW de capacidade instalada em usinas eólicas. Trabalha-se agora na implementação do Conjunto Eólico Santo Agostinho, no Rio Grande do Norte, com capacidade instalada de 434 MW e que deverá iniciar sua operação até março de 2023. Em setembro de 2021, foi adquirido o controle da Assu Sol Geração de Energia SPE S.A., empresa detentora do projeto do Complexo Fotovoltaico Assu Sol, localizado no município de Assu (RN), com capacidade instalada total de até 750 MW e desenvolvimento voltado para o mercado livre. A aquisição amplia em cerca de 50% o potencial de capacidade instalada do portfólio de projetos em estágio avançado de desenvolvimento, que passa a totalizar mais de 2,2 GW, em linha com a estratégia de investimentos em geração de energia a partir de fontes renováveis.

A estratégia de contribuir para a descarbonização de suas operações e de seus clientes vai além da geração de energia renovável. Com quase 3.000 km de linhas de transmissão, a ENGIE é um *player* relevante nesse segmento. Com a aquisição da TAG, é detentora da mais extensa malha de transporte



de gás natural do país, com 4.500 km, que atravessam dez estados e 191 municípios. Isso permite que a ENGIE contribua na transição global para uma economia de baixo carbono. Ser gestora de um portfólio diversificado de contratos com geração de várias fontes, como hidrelétricas, eólicas, solares e térmicas, também permitiu maior resiliência ao Grupo em 2021, quando o Brasil enfrentou a maior crise hídrica de 91 anos de medição da hidrologia.

A ENGIE Brasil tem trabalhado para construir relacionamentos de longo prazo com as comunidades de que participa e com seus *stakeholders*, com o objetivo de ensejar transformação social. Desde 2011, o Instituto Melhores Dias desenvolve o projeto Crianças Saudáveis, Futuro Saudável em 25 municípios de baixo desenvolvimento social nas regiões das hidrelétricas Jirau e Estreito e do Complexo Eólico Trairi. Em parceria com o Museu do Manhã, o projeto Entre Museus propicia a comunidades a oportunidade de visitar museus da cidade do Rio de Janeiro, promovendo acesso mais democrático de crianças e jovens a ciência, história e cultura.

Ao completar 25 anos, a empresa e seus colaboradores no Brasil estão preparados para continuar escrevendo mais capítulos desta história de sucesso iniciada em 1996, contribuindo para a transformação social, ambiental e econômica do setor elétrico e do país.

“

Tenho orgulho da parceria que temos há anos com a ENGIE. Em Trairi, com apoio dos gestores públicos locais, fizemos mudanças na nutrição das crianças com mais verduras e frutas da horta montada na escola pública.”

JOYCE CAPELLI,
presidente do Instituto Melhores Dias.



Mantidos desde 2011, os Centros de Cultura e Sustentabilidade são espaços criados para oferecer atividades culturais, recreativas e educativas às comunidades locais.



CENTRO DE
CAPIVARI

7



PROJETO
CRIANÇAS
SAUDÁVEIS,
FUTURO
SAUDÁVEL





PROJETO
ENTRE
MUSEUS





Em parceria com o Museu do Amanhã, a iniciativa cria para as comunidades carentes a oportunidade de visitar museus da cidade do Rio de Janeiro.

Posfácio

Gil Maranhão Neto



Quando idealizamos e começamos a organizar este livro, nos deparamos com alguns questionamentos: Por que escrevê-lo? Para quem? Quando começa e termina a história? Que tipo de livro as pessoas vão ler? Uma história com registros de

datas e momentos oficiais, ou uma estória?

Alguns eventos que antecederam a criação da empresa que agora conhecemos no Brasil como ENGIE remontam, na data da publicação deste livro, em 2022, há mais de trinta anos e foram fundamentais para que hoje estejamos aqui fazendo este exercício. Além disso, alguns dos nossos ativos no país foram inaugurados nos anos 1970. Então qual seria o melhor ponto de partida para considerarmos a presença da empresa no país? A solução foi adotar uma linha mestra de tempo baseada na criação do que hoje é a ENGIE no Brasil, tendo como referência a abertura no Rio de Janeiro do escritório corporativo da Tractebel Electricity and Gas International, empresa de sede e administração na Bélgica, e incluindo fatores e eventos que levaram a esse marco, ocorrido entre 1996 e 1997. Ou seja, há 25 anos.

E quem contaria a história? Algumas pessoas de inegável importância na história da ENGIE no Brasil já nos deixaram, outras se juntaram a nós ao longo dos anos, e algumas estão conosco desde o início. Obviamente ninguém teria condições de participar de tudo o que nos trouxe até aqui e, portanto, de contar a história toda. Por isso, desde cedo concluímos que, quanto mais indivíduos narrassem as suas experiências com a ENGIE, mais rico seria o resultado. Gostaríamos de ter ouvido muito mais pessoas – na verdade, pelo menos todos os que trabalharam e trabalham na ENGIE no Brasil –, mas isso seria impossível. Então convidamos cerca de cem personagens de dentro e fora da empresa para colaborar contando as suas histórias pessoais nesse período, com a pretensão de que o conjunto pudesse cobrir toda a obra. É importante ressaltar que não observamos hierarquias ao selecionar essas pessoas. Em seguida, convidamos para entrevistar a todos e narrar a história final – na linha mestra de tempo que foi definida –, o jornalista Roberto Rockmann, a quem agradecemos pela paciência e pela qualidade do trabalho. Contribuíram de maneira fundamental, com *insights*, pesquisa e compilação de dados, os nossos comunicadores da ENGIE Leandro Provedel e Karina Howlett.

Daí veio outro desafio: ok, vamos compilar relatos de experiências de pessoas para ajudar a montar o quebra-cabeça da história de uma empresa. Mas, para a finalidade deste livro, qual seria a definição de “empresa”? Quais atividades vamos usar como referência, uma vez que o que conhecemos como ENGIE no Brasil em 2022 passou por transformações ao longo dos anos?

(Algumas decisões de atividades foram acertadas e definitivas, outras acertadas por um tempo...) Resolvemos então adotar uma definição bem abrangente da “empresa” ENGIE no Brasil, que no nosso entender nunca mudou: “Capacidade de pessoas transformarem bens naturais em produtos e serviços de energia por meio de processos estruturados, criando valor de forma sustentável”. Cada palavra dessa definição é muito importante nessa história e neste livro, pois foi o que tentamos extrair dos entrevistados.

Mas eu gostaria de chamar a atenção para uma palavra em especial dessa definição, que responde às perguntas “por que” e “para quem” escrever esta obra: *peessoas*. E isso fecha o circuito.

Este livro é, portanto, uma homenagem a pessoas: homens e mulheres capazes de transformar recursos naturais, bens de produção, serviços, capital e ciência em bens, produtos e serviços energéticos; preparados para compatibilizar prazos, taxas e volumes de capital demandados pelas diversas fontes de recursos; dotados do espírito de ousar e inovar; dispostos a dialogar com as diversas partes interessadas, cujos objetivos muitas vezes parecem incompatíveis; capazes de administrar os conflitos decorrentes; dispostos a não desistir, mas também a desistir nos momentos certos, e a transformar derrotas em ensinamentos; dotados da visão para antecipar tendências globais e locais; munidos da sensibilidade e da humildade social e ambiental necessárias para ouvir e aprender com as populações afetadas pelas nossas operações; capazes de se comunicar com os clientes e explicar o nosso propósito; dispostos a fazer algo mais do que

lhes é cobrado. Incluo os nossos familiares – sem o apoio deles nunca teríamos, individualmente, ido tão longe.

“É uma das maiores aventuras industriais da história do setor elétrico brasileiro”, segundo a definição de um dos colaboradores do livro. “Maiores”? Possivelmente sim, dependendo da métrica. “Aventura”? Definitivamente não no conceito de “algo de desfecho incerto”, que “incorre em risco desconhecido”.

É, sim, o resultado de muito trabalho planejado, muita dedicação e muita disciplina, tudo realizado por pessoas.

GIL MARANHÃO NETO,

há 25 anos no Grupo, é membro do Comitê Executivo da ENGIE Brasil e editor desta publicação.

Entrevistados |

ADIR FLÁVIO SVIDERSKEI

é membro do Conselho de Administração da ENGIE Brasil Energia como representante dos colaboradores. Egresso da Eletrosul e da Gerasul, atuou na operação de hidrelétricas.



ANTONIO JORGE

é diretor da empresa de consultoria Estratégia e Inovação Socioambiental (Eisa). Trabalhou na ENGIE por 13 anos, tendo ingressado em 2000 como gerente de meio ambiente para a implantação da Hidrelétrica Cana Brava. Participou também como diretor da implantação das hidrelétricas São Salvador, Estreito e Jirau.

ADRIANA LINS,

egressa da Eletrosul e da Gerasul, trabalhou na ENGIE Brasil Energia durante 29 anos, sendo 18 como assistente executiva da presidência.



ANA PAULA

ORLANDO DE MIRANDA trabalha na ENGIE desde 1999. Atualmente é analista de facilities/administrativo na TAG.



AUGUSTO ESTELLITA LINS

é cofundador e presidente da Stone Pagamentos. Em 1998, atuava no banco ING Barings e liderou o trabalho de assessoria financeira à ENGIE no leilão de privatização da Gerasul.

ANTÔNIO ALBERTO GOUVEA VIEIRA

é advogado. Membro do Conselho de Administração da ENGIE Brasil Energia desde 2006, participou também do Comitê de Partes Relacionadas da companhia.



CAMILA ARAÚJO

é advogada, sócia do escritório Araújo e Policastro Advogados, onde atua na área societária, de infraestrutura e energia. Assessorou a criação do primeiro escritório da ENGIE no Brasil, no Rio de Janeiro, em 1996.

CARLA ANDRÉA DA SILVA PESSÔA

é analista de gestão de contratos na TAG. Ingressou na ENGIE em 1997 como assistente executiva no Rio de Janeiro e teve passagens pelas áreas de recursos humanos e diretoria financeira.



CARLOS FREITAS

é diretor financeiro da Vitru. Ingressou na ENGIE em 2000, tendo trabalhado durante 19 anos em distintas posições no Brasil, Chile, Bélgica e França nas áreas de finanças, aquisições, investimentos e assessoria financeira e estratégia. Sua última posição no Grupo foi como diretor financeiro da ENGIE Brasil Energia.

CARLA CARVALHO DE CARVALHO

é membro do Comitê de Auditoria Estatutário da ENGIE Brasil Energia, do Conselho Fiscal da TAG e da Jirau Energia. Juntou-se ao Grupo em 1998 como coordenadora jurídica.



CATHERINE MACGREGOR

ingressou na ENGIE em 1º de janeiro de 2021 como CEO global. Anteriormente, sua carreira foi toda marcada por passagens em empresas de energia, mais notadamente a Schlumberger e a Technip.

CARLOS FRANÇA

é o ministro de Relações Exteriores do governo federal desde março de 2021. De 1999 a 2011, serviu nas embaixadas do Brasil em Washington, Assunção e La Paz. Em licença do Itamaraty de março de 2015 a março de 2017, foi diretor de assuntos corporativos e negócios estratégicos da AG, holding do Grupo Andrade Gutierrez. Voltou à carreira de diplomata em 2017.

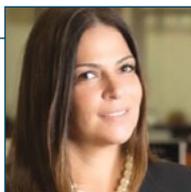


CHRISTIAN BIEBUYCK

ingressou na ENGIE (na época Tractebel) na Bélgica em 1971, responsável pelas atividades da empresa fora do país. Do fim dos anos 1980 ao início dos anos 2000, foi um dos fundadores e membro do Conselho Executivo da Tractebel Electricity & Gas International, responsável pela América Latina. Foi ainda responsável pelo início das atividades do Grupo no Brasil.

CHRISTIANE MARTINEZ

é jornalista, trabalhou nos principais jornais de economia do país e acompanhou a trajetória da ENGIE como repórter do setor elétrico no jornal *Valor Econômico*.



CLAUDIO SALES

é presidente do Instituto Acende Brasil desde 2003 e atua no setor elétrico há cerca de 30 anos. Foi presidente da Mirant do Brasil e da Southern Electric do Brasil, sócio-diretor da Termoconsult e membro do Conselho de Administração de empresas como Cemig, Energisa e Energipe.



CLÁUDIO ÁVILA DA SILVA

é vice-presidente do Conselho de Administração da PBG S.A. Em sua trajetória, foi deputado estadual, prefeito de Florianópolis e deputado federal constituinte. Foi, ainda, presidente da Eletrosul de 1991 a 1998 e presidente da Eletrobras de 2001 a 2003.



CRISTINA RIGGENBACH

é gerente jurídica da ENGIE Brasil Energia. Juntou-se ao Grupo na primeira turma de trainees da Gerasul.



CLAUDIO MAIA DE AZEVEDO

lidera a Tractebel Engineering América Latina, empresa global de engenharia do Grupo baseada na Bélgica, sendo membro do Comitê Executivo da Companhia. Juntou-se ao Grupo em 2001 como gerente de projetos na Leme Engenharia.



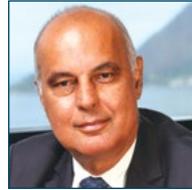
DANIEL DEVELAY

trabalhou na ENGIE por 35 anos. A maior parte de sua carreira foi dedicada à construção de grandes projetos. Foi CEO da Tractebel Engineering de 2014 a 2018 e líder da área de integração corporativa de 2018 a 2021.



DANILO DE SOUZA DIAS

é doutor em Economia da Energia pelo Institut Français du Pétrole. Foi assessor da presidência no BNDES, diretor regulatório e de mercado da Light entre 1999 e 2002 e vice-presidente de assuntos regulatórios do Grupo Energisa até 2016.



EDSON SILVA,

na ENGIE desde 2000, é hoje diretor-presidente da Jirau Energia e vice-presidente executivo da ENGIE Renováveis para América do Sul e México. Anteriormente, atuou como consultor e professor de pós-graduação em Engenharia Elétrica da UFSC.

DIEGO COLLET

é diretor de operação da Jirau Energia. Trabalha na ENGIE desde 2003, quando ingressou como estagiário na ENGIE Brasil Energia.



EDUARDO FARHAT

é o responsável da Caisse de Dépôt et Placement du Québec (CDPQ) pelos investimentos em infraestrutura na América Latina e entusiasta da parceria da CDPQ com a ENGIE no investimento na TAG.

DIRK BEEUWSAERT

é diretor independente de diferentes empresas de energia. Liderou a expansão da linha internacional de negócios de energia do Grupo ENGIE e atuou nas áreas de varejo, *trading*, gás natural e GNL.



EDUARDO SATTAMINI

é diretor-presidente e diretor de relações com investidores da ENGIE Brasil Energia e vice-presidente de operações de renováveis para a América do Sul na ENGIE. Trabalha no Grupo desde maio de 2000, tendo iniciado como diretor para a América Latina da Tractebel GAS Engineering GmbH, empresa situada na Alemanha.

EL MEHDI BEN MAALLA

é executivo-chefe do setor de aquisições, investimentos e assessoria financeira da ENGIE Brasil desde 2020. Juntou-se ao Grupo em 2010, na divisão de gerenciamento e comércio da energia na Europa.



ELIO WOLFF

é o head global de mergers & acquisitions da ENGIE baseada em Paris. Em 22 anos de carreira, foi business developer, analista financeiro, head de estratégia, diretor financeiro e M&A em diversas cidades e diferentes continentes, passando por Rio de Janeiro, Dubai, Panamá e Índia.

ELENA LANDAU

é sócia do escritório Sergio Bermudes Advogados e membro do Conselho de Administração da Eneva. Foi diretora de desestatização do BNDES entre 1994 e 1996, tendo sido responsável pela privatização da Escelsa, da Light e de distribuidoras estaduais, e presidente do Conselho de Administração da Eletrobras.



EUCLIDES ANTÔNIO BACKES

atuou como gestor nas áreas de documentação, suprimentos e serviços, e de recursos humanos da ENGIE Brasil Energia. Egresso da Eletrosul, em 1986, participou do processo de cisão e privatização e da estruturação da então Gerasul.



FABIANO MIRI DE ARAUJO

é coordenador de contratos de energia e contabilização da ENGIE Brasil Energia. Juntou-se à empresa em 2000 como trainee de suprimentos da Gerasul.

**FERNANDO
HENRIQUE CARDOSO**

foi presidente do Brasil por dois mandatos consecutivos (1995-2002). É membro-presidente da Fundação Fernando Henrique Cardoso (Fundação FHC), em São Paulo.



**GABRIEL MANN
DOS SANTOS**

é diretor de comercialização de energia da ENGIE Brasil Energia. Juntou-se ao Grupo em 2001 como trainee na área de desenvolvimento de negócios da Gerasul.

**FIRMINO FERREIRA
SAMPAIO NETO**

foi presidente do Conselho de Administração da Light, presidente da Eletrobras e presidente do Conselho de Administração da Gerasul até a sua privatização.

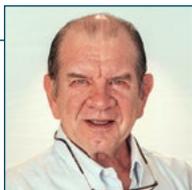


GÉRARD MESTRALLET

é presidente honorário do Grupo ENGIE. Foi CEO da ENGIE por mais de 20 anos. Em 2018, foi indicado pelo presidente da França como presidente do Conselho de Administração da Agência Francesa de Desenvolvimento do Reino da Arábia Saudita (Afalulla).

FLAVIO CAMPOS

é partner da V8 Infra. Anteriormente, foi presidente da holding Bolt Energias. Juntou-se à ENGIE em 2000, quando a Leme Engenharia foi comprada pela Tractebel Engineering, da qual foi CEO no Brasil e, depois, na América Latina.



GIULIANO PASQUALI

é gerente de projeto do Conjunto Eólico Santo Agostinho, na ENGIE Brasil Energia. Ingressou no Grupo como participante da primeira turma de trainee da Gerasul em 2000, e desde então atuou em diversas funções na área de implantação de projetos.

GUILHERME

SLOVINSKI FERRARI

é diretor de novos negócios na ENGIE Brasil Energia e vice-presidente de desenvolvimento de negócios renováveis para América do Sul. Juntou-se ao Grupo em 2007, na área de desenvolvimento de negócios da Tractebel Energia.



JACQUES-OLIVIER KLOTZ

é diretor-presidente da ENGIE Soluções no Brasil desde 2021. Ingressou no Grupo em 2002 pela INEO, para desenvolver a ENGIE Soluções internacionalmente.

JAN FLACHET

foi presidente da ENGIE para a América Latina (incluindo o Brasil) de 2003 a 2014.



GUSTAVO LABANCA

é diretor-presidente da TAG. Trabalha na ENGIE desde 1998. Atuou na área de investimentos e assessoria financeira até 2010, quando passou a integrar o time de desenvolvimento de negócios, o qual dirigiu entre 2016 e 2019.



JEAN-PIERRE CLAMADIEU

é presidente do Conselho de Administração do Grupo ENGIE desde 2018. Também é presidente do Conselho de Administração da Opéra national de Paris e diretor da AXA e da Airbus.



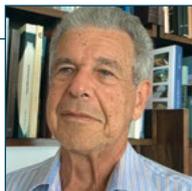
HERMES CHIPP

é membro do Conselho de Administração da Taesa e consultor da Abraget. Foi diretor de planejamento do ONS de outubro de 1998 a dezembro de 2005 e diretor-geral do ONS de janeiro de 2006 a maio de 2016.



JERSON KELMAN

é conselheiro da Eneva, Evoltz, Orizon e Iguá. Foi professor da Coppe/UFRJ, pesquisador do Cepel e principal dirigente da Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA), da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), além de Light, Enersul e Sabesp.



JOSÉ LAYDNER

é diretor de operação da ENGIE Brasil Energia. Egresso da Eletrosul e da Gerasul, desde novembro de 2008 é membro da diretoria executiva da empresa.



JOSÉ LOURIVAL MAGRI

é gerente de projetos de meio ambiente da ENGIE Brasil Energia e environmental officer da ENGIE no Brasil. Oriundo da Eletrosul e da Gerasul, sempre atuou na área de meio ambiente.



JOSÉ CARLOS

CAUDURO MINUZZO,

egresso da Eletrosul e da Gerasul, foi diretor de produção de energia na ENGIE Brasil Energia no período de 1999 a 2016. Com 40 anos de experiência no setor elétrico, atuou como engenheiro, gerente e diretor nas áreas de operação, manutenção, comissionamento e meio ambiente de usinas hidrelétricas e termelétricas.



JOSÉ LUIZ ALQUÉRES

é diretor do Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro (IHGB) e conselheiro do Clube de Engenharia. Foi secretário nacional de Energia e presidente da Eletrobras, Light, Cerj, Alstom do Brasil e da Associação Comercial do Rio de Janeiro (ACRJ).



JOSÉ MÁRIO

MIRANDA ABDO,

engenheiro eletricista e administrador, é sócio-controlador desde 2005 da Abdo, Ellery & Associados (AEA), consultoria empresarial em energia e regulação. Foi o primeiro diretor-geral da Aneel, tendo cumprido dois mandatos à frente da agência, além de ter trabalhado na Furnas, na Eletronorte e como professor na Universidade de Brasília (UnB).



JOSÉ SAID DE BRITO

é sócio da Excelência Energia Consultoria desde 2003. Está no setor desde 1973, tendo atuado na Eletrosul, no Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica do Ministério de Minas e Energia (DNAEE/MME) e na Votorantim Energia.

JOYCE CAPELLI

é presidente e diretora-executiva do Instituto Melhores Dias, parceiro da ENGIE. Atua no terceiro setor há mais de 25 anos.



JOSÉ PIO BORGES

é presidente do Conselho Curador do Centro Brasileiro de Relações Internacionais (Cebri), membro do Conselho de Administração da Finvest e membro do Conselho Estratégico da Casa Firjan. É, ainda, diretor da Casa Stefan Zweig, em Petrópolis, e presidente do Conselho da Fundação Eva Klabin. Entre 1998 e 1999, foi presidente do BNDES.



JÚLIO CÉSAR LUNARDI

é gerente de projetos da diretoria de operação da ENGIE Brasil Energia. Egresso da Eletrosul e da Gerasul, atuou ainda como gerente em várias usinas hidrelétricas e como diretor administrativo da companhia.

KEITH PRONSKE

é presidente da Clean Energy Systems. Ingressou na ENGIE em 1991, inicialmente em projetos na Europa; depois se tornou vice-presidente de desenvolvimento de negócios entre 1992 e 2000. Liderou o início das atividades do Grupo no Brasil.



LUCIANA NABARRETE

é diretora administrativa da ENGIE Brasil Energia. Na companhia desde 2005, foi também coordenadora de infraestrutura de TI e gerente de TI e digitalização.

LAÉRCIO DIAS

é egresso da Eletrosul e da Gerasul como diretor financeiro e administrativo, mantendo-se na mesma posição após a privatização da Gerasul em 1998. Em 2001, foi para o Conselho do Mercado Atacadista de Energia Elétrica (MAE), hoje Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE).



LUCIANO ANDRIANI

é empresário e sócio da Cervejaria Unika. Egresso da Eletrosul e da Gerasul, foi membro da diretoria executiva da ENGIE Brasil Energia de setembro de 2000 a abril de 2015.

LUCIANO PACHECO SANTOS

engenheiro, iniciou a carreira na General Electric (GE) do Brasil. Atuou na Companhia Hidrelétrica do São Francisco (Chesf), no Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica do Ministério de Minas e Energia (DNAEE/MME) e integrou a primeira Diretoria da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel). No setor privado, trabalhou na Duke Energy e na Associação dos Grandes Consumidores Industriais de Energia e de Consumidores Livres (Abrace).



LEONARDO SERPA

é presidente da Essentia Energia, braço de renováveis do Fundo Pátria. De 2016 a 2021, foi diretor-presidente da ENGIE Soluções no Brasil.



LUIZ ANTONIO BARBOSA,

egresso da Eletrosul e da Gerasul, foi membro do Conselho de Administração da ENGIE Brasil Energia, eleito pelos colaboradores de 1998 até 2016, e como suplente de 2018 até 2020.



LUIZ EDUARDO VIANA

é empreendedor do mercado de entretenimento. Trabalhou na ENGIE de 1997 a 2016 como diretor administrativo e financeiro do Grupo no país.

LUIZ BARROSO

é presidente da PSR e pesquisador associado da Universidade de Comillas, em Madrid. Foi presidente da Empresa de Pesquisa Energética (EPE) e visitante na Agência Internacional de Energia, em Paris.



LUIZ GABRIEL TODT DE AZEVEDO

é chefe da divisão ESG do BID Invest. Foi diretor de sustentabilidade no Grupo Odebrecht entre 2010 e 2016.

LUIZ CARLOS

MENDONÇA DE BARROS,

engenheiro e economista, é presidente do Conselho da Foton Brasil. Foi diretor do Banco Central, presidente do BNDES e ministro das Comunicações.



MANOEL ARLINDO ZARONI TORRES

é membro suplente do Conselho de Administração da ENGIE Brasil Energia e titular da Jirau Energia. Em 1998, após a privatização, ingressou na Gerasul como diretor de operação e comercialização de energia. Em junho de 1999, assumiu a posição de diretor-presidente da empresa – hoje ENGIE Brasil Energia –, na qual permaneceu por 17 anos, até junho de 2016.

MANOEL LOPES

é membro do Comitê de Auditoria da ENGIE Brasil Energia. De 2005 a 2020, atuou como conselheiro fiscal da companhia.



MANUEL COLCOMBET

atuou por mais de 20 anos no Grupo. De 1998 a 2012, teve participação relevante na área de estratégia, portfólio e gestão de riscos no Brasil e na América Latina, tornando-se diretor sênior responsável dessa área. Foi conselheiro da ENGIE Brasil Energia. Em 2013, assumiu a posição de country director para a ENGIE Power and Water no Paquistão, Bahrein, Catar e Emirados Árabes Unidos.



MARC CLAASSEN

é gerente financeiro sênior na TAG. Em 1998, trabalhando para uma empresa parceira da ENGIE, participou da avaliação da Gerasul. Juntou-se à ENGIE em 2010.



MARC FRANCHIMONT

é vice-presidente financeiro da ENGIE Thermal Europe. No Grupo desde 1993, montou e desenvolveu a área de investimentos e assessoria financeira do Grupo no Brasil e na América do Sul. Depois, liderou a mesma área na Europa e foi diretor financeiro de várias unidades de negócios da ENGIE.



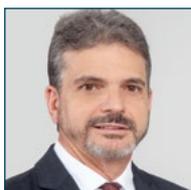
MARC VERSTRAETE

é diretor de desempenho do Grupo ENGIE. Ingressou no Grupo em 1997 e ocupou vários cargos em finanças na Bélgica, Brasil, Tailândia e Chile, antes de ocupar uma posição na sede do Grupo em Paris, em 2021. Atuou como diretor financeiro da ENGIE Brasil Energia.



MARCELO CARDOSO MALTA

é diretor financeiro da ENGIE Brasil Energia. No Grupo desde 2005, foi também gerente de contabilidade e de planejamento financeiro e controle.



MÁRCIO DAIAN NEVES

é diretor de implantação da ENGIE Brasil Energia. Juntou-se ao Grupo em 2000, na então Gerasul, e atuou em diversas posições de liderança nas áreas de operação e implantação.



MARCOS JOSÉ RAGGIO DE MAGALHÃES PINTO

é economista e empresário. Em 1992, foi assessor especial do ministro Marcus Vinícius Pratini de Moraes, na pasta de Minas e Energia. Foi o responsável pela criação da Nacional Energética em 1994, subsidiária do Banco Nacional S.A. para investimentos no setor de energia, que foi parceira de Furnas na retomada da construção da Hidrelétrica Serra da Mesa.

MARCO SURECK

é consultor independente. Egresso da Eletrosul e da Gerasul, foi diretor de planejamento e regulatório de 2002 a 2011 e diretor comercial de 2011 a 2018 da ENGIE Brasil Energia.



MARCONI PERILLO

foi governador de Goiás por quatro mandatos (1999-2006 e 2011-2018), senador (2007-2010) e deputado federal (1995-1998).



MARCOS KELLER AMBONI

é diretor de regulação e mercado da ENGIE Brasil Energia. Juntou-se ao Grupo em 2004, na área de regulação e mercado, da qual assumiu a gerência em 2011. De 2018 a 2019, foi gerente de trading de energia.

MARIO SANTOS,

no Grupo Enel desde 2005, é vice-presidente do Conselho de Administração da Enel Brasil, Enel Rio, Enel Goiás, Enel Ceará e conselheiro da Enel São Paulo. Começou como estagiário no setor elétrico em 1962 na Chesf, onde chegou à diretoria. Atuou também como diretor e diretor-presidente da Eletronorte e da Eletrobras, coordenador do Sistema de Notificação Eletrônica, no Ministério de Minas e Energia, e foi presidente do Operador Nacional do Sistema Elétrico e da Memória da Eletricidade.



MATHEUS AMORIM

é head de desenvolvimento de negócios e implantação de networks na ENGIE no Brasil. Juntou-se ao Grupo em 2000, como trainee na então Gerasul, e ocupou diversas posições nas empresas no Brasil.

MAURICIO BÄHR

é o CEO da ENGIE no Brasil desde 1997 e responsável pela área de energia renovável do Grupo na América Latina. Exerce o cargo de presidente do Conselho de Administração da ENGIE Brasil Energia, da TAG e da Jirau Energia, e por dez anos atuou como presidente do Conselho do Operador Nacional do Sistema Interligado Brasileiro. Desde 2017, é membro do Conselho de Administração do ONS.



MARISETE FÁTIMA DADALD PEREIRA

é conselheira da Eletrobras. Atua no setor elétrico desde 1987. Foi membro do Conselho Fiscal e do Conselho de Administração de empresas como Petrobras, Eletronorte, Furnas e Energia Sustentável do Brasil (atual Jirau Energia), e atuou como secretária-executiva do Ministério de Minas e Energia de janeiro de 2019 a junho de 2022.



MAURICIO DE CASTRO

trabalha na ENGIE desde 2008, sendo atualmente responsável pela supervisão e suporte para o desenvolvimento de novos negócios em energia renovável na América Latina.



NILDE AUGUSTO LOPES DE OLIVEIRA FILHO,

egresso da Eletrosul e da Gerasul, foi gerente de projeto das hidrelétricas Itá e São Salvador, das termelétricas William Arjona e Pampa Sul, da Usina de Cogeração Lages e do Complexo Eólico Trairi, além de ter trabalhado na Hidrelétrica Cana Brava.

MAURICIO TOLMASQUIM

é professor do Programa de Planejamento Energético da Coppe/UFRJ. Foi secretário-executivo do Ministério de Minas e Energia entre 2003 e 2005 e presidente da Empresa de Pesquisa Energética (EPE) entre 2005 e 2016.



ODILON DA GAMA PARENTE FILHO,

egresso da Eletrosul e da Gerasul, participou da implantação de grandes projetos, como as hidrelétricas Machadinho, São Salvador e Estreito, e a Termelétrica Pampa Sul. Fez parte também da diretoria dos consórcios e/ou das empresas específicas para esses projetos.

NEWTON LIMA AZEVEDO,

engenheiro civil, é presidente do Centro de Capacitação Hydrus Brasil e membro do International Water Bank. Foi diretor do projeto da Casa de Força da Usina Hidrelétrica de Itaipu na Themag Engenharia e presidente do Conselho Fiscal da Tractebel Brasil.



PATRICIA FARRAPEIRA MULLER

é gerente financeira da ENGIE Brasil Energia. Juntou-se ao Grupo em 2000, no primeiro programa de trainees da Gerasul.

PATRICK BAETEN

atua como diretor jurídico do Grupo ENGIE para fusões, aquisições e investimentos.

Ingressou na ENGIE em 1996, após três anos na Ordem dos Advogados de Bruxelas, e ocupou vários cargos seniores no Grupo, inclusive como diretor jurídico no Brasil de 2019 a 2021.



PATRICK OBYN

trabalhou por mais de 20 anos na ENGIE como diretor jurídico no Brasil e na América do Sul, tendo inclusive participado do processo de organização da empresa no Brasil e na aquisição da Gerasul. Implementou o processo de Ética do Grupo na América Latina.

PATRICK HERMAN

foi embaixador da Bélgica no Brasil de 2018 a 2022, depois de atuar por quatro anos na mesma função na Indonésia. Diplomata de carreira e especializado em comércio e indústria, foi, entre outros, conselheiro sênior do chanceler, conselheiro diplomático do secretário de Estado de Assuntos Europeus e ministro conselheiro em Washington.



PAULO ALMIRANTE

é vice-presidente-executivo sênior do Grupo ENGIE, responsável pelas áreas de energias renováveis, gerenciamento de energia e atividades nucleares, depois de ter sido diretor de operações de 2018 a 2021. Na ENGIE desde 2011, após a integração da International Power, foi também nomeado, em 2016, vice-presidente-executivo responsável pelas unidades de negócio da Europa (norte, sul e leste), do Oriente Médio, da Ásia central, da Turquia e do Brasil.

**PAULO DE
RESENDE SALGADO**

é membro do Conselho de Administração e coordenador do Comitê de Auditoria Estatutário da ENGIE Brasil Energia. Juntou-se ao Grupo em 2007 como membro do Conselho Fiscal da Tractebel Brasil Energia.



PEDRO PARENTE

é sócio da EB Capital. Foi ministro da Casa Civil, de Planejamento e de Minas e Energia, além de presidente da Petrobras. Em 2001, comandou o comitê responsável por administrar a crise energética e organizar as regras do racionamento em todo o país.

**PAULO HENRIQUE
MULLER**

é gerente dos projetos de Transmissão Gralha Azul e Novo Estado na ENGIE Brasil Energia. Iniciou sua trajetória profissional em 2000 como trainee da Gerasul, e retornou ao Grupo em 2016.



PHILIP DE CNUDDE

é o responsável pela área de risco, estratégia e sustentabilidade na ACWA Power em Dubai. Trabalhou na ENGIE de 1993 a 2021 e foi o presidente da ENGIE América Latina de 2014 a 2019.

**PAULO MAURICIO
MANTUANO DE LIMA**

é presidente do Conselho Fiscal da TAG. Juntou-se à ENGIE em 1998 como gerente de finanças na Gerasul. Em 2009, assumiu a posição de diretor financeiro da Jirau Energia, onde ficou até 2018.



RAPHAEL BARREAU

é diretor global de desenvolvimento de negócios da ENGIE Green Hydrogen.

Foi diretor de estratégia e desenvolvimento de negócios, diretor de fusões e aquisições e financiamento de projetos da ENGIE no Brasil, além de membro do Conselho de Administração na América Latina (da ENGIE Brasil Energia e da TAG, entre outras), Ásia e Oriente Médio.



ROBERTO DORVAL QUADROS

é consultor independente no setor elétrico. Egresso da Eletrosul e da Gerasul, ocupou o cargo de diretor de implantação de projetos da ENGIE Brasil Energia de 1999 a 2004.

RICHARD DUMAS

é vice-presidente de Finanças da ENGIE para a América do Sul, financial business partner da área de renováveis e diretor financeiro da ENGIE no Brasil. Juntou-se ao Grupo há 22 anos e atuou como diretor financeiro em diferentes unidades de negócios e entidades na Europa, no Oriente Médio e no sul da Ásia.



ROBERTO MESSIAS FRANCO

é consultor independente. Foi secretário especial do Meio Ambiente, diretor e presidente do Ibama e diretor-adjunto do Escritório Regional para América Latina e Caribe do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma).



RODOLPHO PROTASIO

é sócio fundador do escritório Mundie Advogados, com atuação nos setores de fusões e aquisições, infraestrutura e regulação. Parceiro da ENGIE desde 1997, o escritório assessorou o Grupo no processo de privatização da Gerasul e em inúmeros outros projetos.

**RODRIGO LIMP
NASCIMENTO**

foi presidente da Eletrobras entre maio de 2021 e setembro de 2022, diretor da Aneel e secretário de Energia Elétrica do Ministério de Minas e Energia.

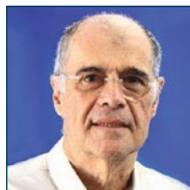


**THEREZA CRISTINA
NOGUEIRA DE AQUINO**

é professora associada da Escola Politécnica da UFRJ e senior consultant do Gesel. Entre 1997 e 1998, como superintendente de privatização do BNDES, coordenou a equipe técnica responsável pela privatização da Gerasul.

SIMONE BARBIERI

é vice-presidente de recursos humanos da ENGIE para América Latina, responsável também por saúde & segurança e comunicação interna. Ingressou no Grupo em 2004 como responsável pela gestão de talentos e planejamento da sucessão.



VICTOR PARANHOS

foi o primeiro presidente da Gerasul após a privatização da empresa e liderou a construção das hidrelétricas Cana Brava, São Salvador, Estreito e Jirau.

VITTORIO PERONA

é o sócio responsável pela cobertura do setor de energia na área de investment banking do banco BTG Pactual.

Atuou como assessor financeiro do BNDES na privatização da Gerasul.



WINSTON FRITSCH

é acadêmico, empresário e ex-secretário de política econômica do Ministério da Fazenda do Brasil. Na época da aquisição da Gerasul pela ENGIE, era CEO do Dresdner Kleinwort Benson e advisor do BNDES no processo de privatização.

WILSON FERREIRA JR.

é presidente da Eletrobras desde setembro de 2022, reocupando a posição em que esteve entre junho de 2016 e janeiro de 2021.

Engenheiro elétrico de formação, foi presidente da Vibra Energia, CPFL Energia, CPFL Paulista e Rio Grande Energia (RGE); e diretor de distribuição da Companhia Energética de São Paulo (Cesp).



YURI MÜLLER LEDRA

é o diretor jurídico, de ética e proteção de dados da ENGIE no Brasil. Ingressou na ENGIE Brasil Energia em 2008 como estagiário e trabalhou posteriormente como advogado nos escritórios em Dubai e Paris.

Glossário |

ABRACEEL – Associação Brasileira das Comercializadoras de Energia Elétrica

ACL – Ambiente de Contratação Livre

ACR – Ambiente de Contratação Regulada

ANA – Agência Nacional de Águas

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica

ANEXO V – Documento que integra os contratos iniciais assinados entre geradoras e distribuidoras de energia

ANP – Agência Nacional do Petróleo

AUTOPRODUTOR – Concessionário ou agente autorizado pela Aneel que gera energia para consumo próprio

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CAPACIDADE INSTALADA – Capacidade de geração de todas as turbinas de uma usina

CCEE – Câmara de Comercialização de Energia Elétrica

CNPE – Conselho Nacional de Política Energética, criado em 1997, órgão de assessoramento do presidente da República

CONSUMIDOR CATIVO – Consumidor autorizado a comprar energia somente da concessionária que atua na rede à qual está conectado

CONSUMIDOR LIVRE – Legalmente autorizado a escolher seu fornecedor de energia, conforme as condições previstas nos artigos 15 e 16 da Lei nº 9.074, de 7 de julho de 1995

DESPACHO – Definição, pelo ONS, da quantidade de energia que uma usina vai gerar em determinado momento

ENERGIA ARMAZENADA – Energia potencialmente disponível nos reservatórios das hidrelétricas, cujo cálculo considera o volume de água armazenado e a capacidade de geração da usina

ENERGIA ASSEGURADA – É a definição contratual da quantidade de energia que uma usina gera

ENERGIA NOVA – Energia produzida por usinas recém-construídas cujos investimentos ainda não foram amortizados

ENERGIA VELHA – Energia produzida pelas hidrelétricas estatais cujos investimentos já foram parcialmente ou totalmente amortizados

GCE – Câmara de Gestão da Crise de Energia Elétrica

KV OU QUILOVOLT – Unidade de medida de tensão; 1 kV representa 1.000 volts (V)

KW OU QUILOWATT – Unidade de potência; 1 kW representa 1.000 watts

KWH OU QUILOWATT-HORA – 1 kWh é uma medida de energia; se um painel fotovoltaico produzir continuamente 1 kW por sessenta minutos, então se terá produzido 1 kWh de energia

MVA OU MEGAVOLT-AMPERE – Unidade de potência elétrica equivalente a um milhão de volts ampére

MWH OU MEGAWATT-HORA – MWh é uma medida de energia, equivale a 1.000.000 Wh

MWMED OU CARGA PRÓPRIA DE ENERGIA – Capacidade média de geração de energia elétrica da usina ao longo do tempo

MWP OU MEGAWATT-PICO – A medida de capacidade de geração solar

MP – Medida Provisória

ONS – Operador Nacional do Sistema Elétrico

PND – Plano Nacional de Desestatização

PRODUTOR INDEPENDENTE DE ENERGIA ELÉTRICA – Agente que recebe concessão ou autorização do poder concedente para produzir energia elétrica destinada à comercialização, parcial ou integral, por conta e risco do próprio agente

RE-SEB – Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro, projeto criado entre 1996 e 1998

SIN – Sistema Interligado Nacional; instalações responsáveis pelo suprimento de energia elétrica a todas as regiões eletricamente interligadas; é formado por empresas geradoras do Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Nordeste e parte da região Norte.

Referências bibliográficas

PERIÓDICOS

Foram consultados os acervos das revistas *Veja*, *IstoÉ*, *Época*, *CartaCapital*, além dos jornais *Folha de S.Paulo*, *O Estado de S. Paulo*, *O Globo*, *Jornal do Brasil*, *Valor Econômico* e *Gazeta Mercantil*.

LIVROS, ESTUDOS E DOCUMENTOS

CAPACHUZ, Paulo Brandi de Barros. *História da operação do Sistema Interligado Nacional*. Rio de Janeiro: Centro da Memória da Eletricidade no Brasil, 2003.

CARDOSO, Fernando Henrique. *Diários da Presidência*. São Paulo: Companhia das Letras. v. 1-4.

GASPAR, Malu. *A organização: a Odebrecht e o esquema de corrupção que chocou o mundo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2020.

GOIS, Chico de; IGLESIAS, Simone. *O lado B dos candidatos*. São Paulo: LeYa, 2014.

HAMILTON, Duda. *Energia para o Brasil: 10 anos de Tractebel no Brasil*. Florianópolis: Tractebel Energia, 2008.

- HAMILTON, Duda; SILVEIRA, Nubia. *Manoel Zaroni Torres: foco nas pessoas, olhos no futuro*. Florianópolis: Officio, 2017.
- JABUR, Maria Angela. *Racionamento: do susto à consciência*. São Paulo: Terra das Artes, 2001.
- KELMAN, Jerson. *Desafios do regulador*. Rio de Janeiro: Synergia, 2009.
- PAIXÃO, Lindolfo. *Memórias do projeto RE-SEB: a história da concepção da nova ordem institucional do setor elétrico brasileiro*. São Paulo: Massao Ohno, 2000.
- PAIXÃO, Lindolfo. *Fatos e circunstâncias*. São Paulo: SGuerra, 2006.
- ROCKMANN, Roberto (org.). *20 anos do mercado brasileiro de energia elétrica*. São Paulo: CCEE, 2019.
- ROCKMANN, Roberto; MATTOS, Lúcio. *Curto-circuito: quando o Brasil quase ficou às escuras*. Edição do autor, 2021.

Créditos |

© NADIA JUNG



Sobre o autor

ROBERTO ROCKMANN

é jornalista e escritor. Coautor de *Curto-circuito: quando o Brasil quase ficou às escuras* e organizador do livro sobre os 20 anos do mercado livre de energia elétrica no Brasil, lançado pela CCEE em 2019.

© ALESSANDRO MENDES



Sobre o editor

GIL MARANHÃO NETO

juntou-se à ENGIE em 1996 como gerente delegado para o Brasil. Desde então, trabalhou como executivo em diversas áreas e projetos. É membro do Comitê Executivo da ENGIE no Brasil, hoje responsável pelas áreas de comunicação corporativa, sustentabilidade, mercados de carbono e relações institucionais, além de coordenador de comunicações e responsabilidade social corporativa para a América do Sul.

Crédito das imagens

ABERTURA

p. 6: Arquivo ENGIE

PREFÁCIO

p. 19: Alessandro Mendes

CAPÍTULO 1

p. 26: Arquivo Furnas

p. 34: Zeca Guimarães/
Folhapress

p. 40: Arquivo Furnas (acima);
AC Junior/ Arquivo Furnas
(abaixo)

p. 44: Arquivo ENGIE

CAPÍTULO 2

p. 46: Photoglob Co./
Biblioteca do Congresso,
Washington D.C., EUA

pp. 50, 53, 58, 60, 67, 69:
Arquivo ENGIE

p. 63: Tasso Marcelo/
Estadão Conteúdo

CAPÍTULO 3

pp. 70, 76, 77, 79, 84, 87, 88, 99:
Arquivo ENGIE

pp. 80, 83: Plínio Bordin

pp. 103, 104: Eny Miranda/
Governo do Estado do
Rio de Janeiro

p. 106: O Pioneiro/Hemeroteca
Digital/Fundação Biblioteca
Nacional (acima); arquivo
ENGIE (abaixo)

p. 107: Arquivo/Folhapress
(acima), arquivo ENGIE (abaixo)

CAPÍTULO 4

pp. 108, 112, 113, 114, 116, 119,
120, 123, 125, 128, 136 (abaixo),
139, 158, 163, 165, 167: Arquivo
ENGIE

p. 131: Tarcísio Mattos (acima),
arquivo Engie (abaixo)

p. 136 (acima), 137: Plínio Bordin

p. 140: Reprodução/Diário
Oficial da União

p. 143: Tarcísio Mattos

p. 146: Paulo Whitaker/Reuters/
Fotoarena

pp. 153 (acima), 155: Plínio
Bordin

CAPÍTULO 5

p. 168: Eduardo Franschini

pp. 172, 179, 182, 196, 201:
Arquivo ENGIE

pp. 172, 173: Arquivo ENGIE
(acima), Plínio Bordin (abaixo)

p. 199: Nane Fagundes

p. 200: Antonio Luiz Abreu
Jorge (acima, à esq.), Eduardo
Franschini (ao centro), arquivo
ENGIE (abaixo e à dir.)

p. 202: Nane Fagundes

p. 203: Alessandro Mendes
(acima, à dir.), Nane Fagundes

CAPÍTULO 6

p. 204: João Wendel

pp. 208, 211, 214, 215, 217, 218,
221, 222, 224, 228, 233, 236,
239, 250, 251: Arquivo ENGIE

p. 210: Plínio Bordin

p. 219: Mickael Freitas

p. 223: Guilherme Leporace

p. 226: Caio Graça

p. 229: Marcos Gouvea

p. 231: Marcio Mercante

p. 232: Valter Campanato/
Agência Brasil

p. 234: Arquivo ENGIE
(à esq.), Marcus Phoebe

(acima e abaixo); Luiz Carlos

Rodrigues (ao centro)

p. 237: Reuters/Paulo Whitaker
(acima), arquivo ENGIE (abaixo)

p. 243: Vincent Breton

p. 245: Rodrigo Elias Stori

p. 253: Ricardo Borges

CAPÍTULO 7

pp. 254, 260, 265, 270, 276, 277,
278, 279: Arquivo ENGIE

p. 262: Marlúcio Ferreira

p. 263: Jean François Deroubaix

p. 267: Fabio Rodrigues
Pozzebom/Agência Brasil

p. 271: João Wendel (acima e ao
centro, à esq.), arquivo ENGIE
(abaixo, à esq., e à dir.)

POSFÁCIO

p. 284: Alessandro Mendes

ENTREVISTADOS

p. 288 (Carlos França): Sergio
Lima/Poder 360; (Catherine
MacGregor): Vincent Breton

p. 293 (Hermes Chipp):
Fernando Frazão/Agência

Brasil; (Jean-Pierre Clamadieu):
Vincent Breton

p. 299 (Marconi Perillo): Edilson
Rodrigues/Agência Senado

p. 300 (Mauricio Bähr):
Alessandro Mendes

As demais fotos são do acervo
da ENGIE ou do arquivo
pessoal dos entrevistados.

Todos os esforços foram
feitos para identificar e
contatar os autores das
imagens publicadas nesta
obra. Caso omissões ou erros
venham a ser identificados,
nos comprometemos a
corrigi-los na edição digital.

Copyright © 2022 by ENGIE Brasil Participações

Coordenação de projeto

Karina Howett e Leandro Provedel (ENGIE)

Coordenação de produção editorial

Debora Guterman

Preparação

Carol Leocadio/ a_teia

Capa, projeto gráfico e diagramação

Vanessa Lima

Pesquisa iconográfica

Evelyn Torrecilla

Revisão

Marina Saraiva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Rockmann, Roberto

Engie [livro eletrônico]: 25 anos de história no Brasil. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Engie, 2022.

13,4 Mb; PDF

[textos de Roberto Rockmann, edição de Gil Maranhão Neto]

Bibliografia

ISBN 978-65-998425-1-1 (e-book)

1. Engie Brasil – História 2. Empresas – Energia – Brasil – História
I. Título II. Maranhão Neto, Gil

22-5079

CDD-338.4733379

Angélica Ilacqua – Bibliotecária – CRB-8/7057



[2022]

Todos os direitos reservados à

ENGIE Brasil Participações Ltda.

Avenida Presidente Wilson, 231 – 22º andar

20030-021 – Rio de Janeiro – RJ

www.engie.com.br

SUMÁRIO



www.engie.com.br